التخطيط للمستقبل
في المنظمات الذكية

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ يُوسُفُ أَيُّهَا ٱلصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَٰتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنۢبُلَٰتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَٰتٍ لَّعَلِّيٓ أَرْجِعُ إِلَى ٱلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٦﴾ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ ٱلنَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾ ﴾

صدق الله العظيم

(يوسف: 46-49)

قال رسول الـلـه صلى الـلـه عليه وسلم :

«إن مما يلحق المؤمن من عمله وحسناته بعد موته، علما علمه ونشره، وولدا صالحا تركه، ومصحفا ورثه، أو مسجدا بناه، أو بيتا لابن السبيل بناه، أو نهرا أجراه، أو صدقة أخرجها من ماله في صحته وحياته، تلحقه من بعد موته»

صدق رسول الـلـه

رواه ابن ماجه وصححه الألباني

التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية

Planning for Future in the Smart Organizations

تأليف

دكتور/ مدحت محمد أبو النصر

أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع بجامعة حلــوان

دكتوراه من جامعة Wales ببريطانيا

أستاذ زائر بجامعة .C.W.R بأمريكا

أستاذ معار بجامعة الإمارات العربية المتحدة (سابقا)

رئيس قسم العلوم الإنسانية بكلية شرطة دبي (سابقا)

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2009

عنـوان الكتــاب: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية
تـأليـــــــــــف: د. مدحت محمد أبو النصر
رقـــــم الإيداع: 2008/17886
الترقيم الدولي: ISBN: 978-977-6298-06-4

📖 الطبعة الأولى 📖
1430هـ - 2009 م

الناشـــر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.elarabgroup.net

E-mail: elarabgroup@yahoo.com
info@elarabgroup.net

الإهداء

إلى كل زملائي الأحباء،

إلى كل طلابي الأعزاء،

أهدي لهم هذا الكتاب..

المحتويـات

الموضوع **الصفحة**

المقـدمــة

يقال إن «الفشل في التخطيط.. هو التخطيط للفشل». ولا يغرب عن بال أحد أهمية التخطيط للمهام والمشروعات كافة.

إن التخطيط Planning مهم جدا للإنسان، وهو عكس العشوائية والعفوية والارتجال وعدم النظام. استخدم الإنسان منذ نشأته أسلوب التخطيط للتغلب على مشكلة الموارد المحدودة أمام الحاجات المتعددة.

ولعل أول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ تلك التي قام بها سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير حلم فرعون مصر، وتوزيعه للمحصول بين سنين العجاف وسنين الرواج. فالتخطيط هو بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب والمرسوم، لإنجاح الأعمال والإنجازات، وهو الدليل نحو المستقبل، وصولا إلى الأهداف المطلوبة.

إن التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي: الهدف، الموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع.. مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها، وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلا من إتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

وترجع أهمية التخطيط في المنظمات الحديثة إلى تعقد وتشابك العلاقات والمسئوليات وتعدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء العمل. فالعمل الإداري الحديث يتعرض لكثير من المخاطر وعدم التأكد وعدم الوضوح بالنسبة للظروف المستقبلية، ومن ثم يصبح التخطيط ضروريا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد بالخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل هذه الظروف المتوقعة، الأمر الذي يجعل التخطيط أمرا حيويا إذا أرادت الإدارة تحقيق أهدافها المرجوة.

ويهدف الكتاب «التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية» أن يقدم المعلومات والمهارات التي يحتاجها المدير والمخطط عند القيام بالعملية التخطيطية بمراحلها المختلفة. كذلك يهدف الكتاب إلى إلقاء الضوء على مفهوم المنظمات الذكية من حيث المعنى والخصائص والمؤشرات، وكيف أن المنظمات الذكية هي التي تنجح في التخطيط لأنها تراعي مبادئ التخطيط ومقومات نجاحه..

ويتكون الكتاب من سبعة عشر فصلا هم كالتالي:

الفصل الأول : ماهية الإدارة.

الفصل الثاني : أدوار ومهارات وأبعاد الإدارة.

الفصل الثالث : المنظمات.

الفصل الرابع : المنظمات الذكية.

الفصل الخامس : مفهوم التخطيط.

الفصل السادس : أهمية/فوائد التخطيط.

الفصل السابع : التخطيط والزمن والتنبؤ.

الفصل الثامن : مبادئ ومقومات نجاح التخطيط.

الفصل التاسع : عناصر ومستويات وأنواع التخطيط.

الفصل العاشر : مراحل التخطيط.

الفصل الحادي عشر : تحديد أهداف المنظمة.
الفصل الثاني عشر : تحديد الأولويات.
الفصل الثاني عشر : وضع الخطة وبرمجة العمل.
الفصل الثالث عشر : متابعة تنفيذ التخطيط.
الفصل الرابع عشر : أساليب وأدوات التخطيط.
الفصل الخامس عشر : قيم ومهارات التخطيط لديك.
الفصل السادس عشر : Planning.

هذا، ولقد تم استخدام حوالي 91 مرجعا عربيا و 68 مرجعا أجنبيا في إعداد هذا الكتاب - ما بين كتاب وبحث ومقال وترجمة ومؤتمر. هذا بالإضافة إلى عرض بعض الجداول والأشكال التوضيحية لتبسيط وشرح موضوع الكتاب، وتقديم أدلة إرشادية تساعد القارئ في تطوير عمله.

والمؤلف يشكر اللـه سبحانه وتعالى على توفيقه له في إعداد هذا الكتاب المتواضع الذي بلا شك به بعض النواقص، فالكمال لله وحده.

وبالله التوفيق،،

المؤلف

أ.د. مدحت محمد أبو النصر

القاهرة: 2009

الفصل الأول

ماهية الإدارة

أشتمل هذا الفصل على:

- **تعريف الإدارة.**
- **خصائص الإدارة.**
- **خصائص العملية الإدارية.**
- **مهمة الإدارة.**
- **وظائف الإدارة.**
- **مبادئ الإدارة.**
- **مستويات الإدارة.**
- **السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية.**
- **استقصاء: هل أنت مشرف ممتاز؟**

الفصل الأول

1

ماهية الإدارة

«إن العالم ليفسح لأي امرئ يعرف طريقه جيدا»

ديفيد ستار جودن

تعريف الإدارة:

الإدارة Management لغويا: من الفعل يدير Manage بمعنى يدير ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد ويسوس.. وهذا هو معنى الإدارة وكذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير Manager، ومن أشهر تعريفات الإدارة نذكر:

1- تعريف (فريديرك تايلو) Fredric Taylor: الإدارة هي: أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.

2- تعريف (هنري فايول) H. Fayol: الإدارة هي: عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة.

هذا، وهناك العديد من المدارس الفكرية والعلمية التي قدمت مفاهيم وتعريفات للإدارة. والملاحظ على هذه التعريفات، أنها تتفق مع بعضها في بعض الجوانب وتختلف كذلك في جوانب أخرى، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى الإدارة فإننا سنقوم باستعراض بعض تعريفاتها الشائعة كالتالي:

1- الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.

2- الإدارة علم وفن إ دارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.

3- الإدارة هي نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.

4- الإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين.

5- الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

6- الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، للوصول إلى هدف محدد.

7- الإدارة عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف إدارية أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

8- الإدارة هي عملية صنع القرارات بصورة رشيدة؛ لإنجاز الأهداف المطلوبة في الإطار الزمني الموضوع لها.

9- الإدارة هي عملية تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها، وذلك بأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة، وفي الإطار الزمني المحدد لها.

10- الإدارة هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية والموارد الأخرى بالمنظمة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

11- الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية، لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.

12- الإدارة هي إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نعرف الإدارة بأنها: مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية - المتاحة والممكنة - لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.

الفريق بين Administration & Management:

يرى البعض أن كملة إدارة هي ترجمة لكلمة Management ويرى آخرون أنها مرادفة لكلمة Administration. وهناك محاولات كثيرة للتفريق بينهما. فهناك من يرى أن الكلمة الأخيرة تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا لكل عمل المنظمة، بينما تعبر الكلمة الأولى عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري اليومي، وهذا هو المفهوم الأمريكي التقليدي.

أما المفهوم البريطاني هو - بشكل عام - يرى العكس، وهناك من يميز بين الكلمتين على أساس أن كلمة Administration تطلق على المجال الحكومي أو المنظمات التي لا يحركها دافع الربح، بينما تختص كلمة Management بمشاريع الأعمال.

خصائص الإدارة:

في ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض خصائص الإدارة كالتالي:

1- الإدارة مهنة:

الإدارة تعتبر من المهن القديمة، فقد مارس الإنسان الإدارة منذ بدء الخليقة. فالإنسان كائن اجتماعي اتصالي لا يستطيع أن يعيش بدون التواصل مع الآخرين وخاصة في مجال العمل.

هذا، ولقد توفرت للإدارة مقومات أي مهنة، مثل: القاعدة المعرفية، والأهداف المحددة، والمجتمع المهني، والميثاق الأخلاقي، والتنظيمات المهنية، والاعتراف المجتمعي.

2- الإدارة علم:

لم تعرف الإدارة كعلم ذي أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين، ولكن هذا لا يعني أنها وليدة هذا القرن.

وعلم الإدارة عبارة عن المعرفة المنظمة والمصنفة في شكل مجموعة من المبادئ الإدارية. هذا، ولقد بدأ الحديث عن الإدارة كعلم مع بداية كتابات وأفكار (فريدريك تايلور) Fredric Taylor. والإدارة علم، لكونها تسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفها وعملياتها الإدارية، كذلك الإدارة علم، لأنها تسترشد وتستفيد من أساسيات ونظريات العلوم الاجتماعية والإنسانية الأخرى، كما أن هناك العديد من النظريات التي تم استنباطها وتجربتها في مجال الإدارة.

3- الإدارة فـن:

لأنها تعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي يواجهها المشرف أو الرئيس أو المدير، ولذلك نرى أساليب مختلفة للإدارة بالرغم من أن الوظيفة واحدة، أيضا الإدارة فن لكونها تتطلب لممارستها العديد من المهارات، سواء كانت فكرية أو إنسانية أو فنية، كذلك لأن الإدارة هي في الأصل إدارة الأفراد، وهذا يحتاج إلى دارسة وفهم هؤلاء الأفراد وتحديد الأساليب المناسبة للتعامل مع هؤلاء الأفراد والتأثير فيهم وتشجيعهم لأداء الأعمال المطلوبة منهم.

4- الإدارة عمليـة:

بمعنى أنها تتضمن تفاعلا متبادلا ومستمرا بين جميع أطراف العملية الإدارية، وبين المستويات الإدارية وبين الإدارات والأقسام داخل المنظمة، وبين المنظمات والبيئة

الخارجية المحيطة بها، أي أن الإدارة نشاط حركي ديناميكي منظم تجاه تحقيق أهداف مخطط لها.

كذلك يطلق على الإدارة بأنها عملية اجتماعية، لأن أهدافها تتطلب عددا من الناس يشتركون في تحقيقها.

هذا، ولقد نشأت الإدارة عندما أصبح ضروريا تعاون جماعة من الأفراد لأداء عمل معين.

5- الإدارة عملية مستمرة:

فطالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد لديهم احتياجات (متعددة ومتنوعة ومتجددة ونسبية ولا نهائية) فإن الإدارة ستستمر في نشاطها في هذا المجتمع.

6- الإدارة عملية هادفة:

ظهر الإدارة في الأصل نظرا للحاجة إليها، ونظرا لأنها وسيلة فعّالة لتحقيق بعض أهداف المجتمع، فالإدارة على سبيل المثال مسئولة عن توفير التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية، سواء كانت متاحة أو ممكنة، لتحقيق الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.

7- الإدارة مسئولة عن تحقيق الأهداف بصورة رشيدة:

بمعنى أن الإدارة مسئولة عن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعّالية. وببساطة يُقصد بالكفاءة Efficiency الاستفادة المثلى من الوارد والترشيد في استخدامها، بينما يُقصد بالفعالية Effectiveness تحقيق الأهداف بأفضل مستوى ممكن. بمعنى أن الإدارة الرشيدة هي التي تحقق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكاليف.

8- الإدارة والموارد:

تحتاج الإدارة إلى الموارد Resources لتحقيق الأهداف، ويعرف (ماكس سيبرون Max Sipron) المورد بأنه: «أي شيء له قيمة، ويمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحا أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحا، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة».

هذا، وهناك تصنيفات عديدة لأنواع الموارد نذكر منها: الموارد البشرية والمالية والمادية والتنظيمية، الموارد المتاحة والممكنة، الموارد الداخلية والخارجية، الموارد المعنوية، مثل: (الأفكار والطرق والأساليب والمعلومات). والمادية، مثل: (الأموال والمعدات والآلات). ومن مهام الإدارة توفير الموارد وحسن استخدامها وعدم الإسراف فيها وتحقيق التعاون والتنسيق فيما بينها.

خصائص العملية الإدارية:

تتسم العملية الإدارية بعدة خصائص تميزها عن غيرها من العمليات الأخرى، ويوضح عبدالرحمن توفيق أهم هذه الخصائص كالتالي:

1- الرسمية: فهم تتم في إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن وهو التنظيم الرسمي.

2- الاستمرارية: فالمديرون يقومون بوظائفهم الإدارة بشكل مستمر طالما بقيت المنظمة على قيد الحياة.

3- التسلسل: تندرج العملية الإدارة بين عدة مستويات إدارية: العليا، الوسطى، المباشرة (الإشرافية).

4- التوازن: توزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية، وتحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارة نفسها.

5- الوضوح: في تحديد الأهداف والخطط والسياسات والسلطات والمسئوليات، والمعايير الرقابية ... الخ.

6- الشمول: لكل وظائف المنظمة فما من وظيفة أن نشاط يؤدي في المنظمة إلا وتجد العملية الإدارية بكل وظائفها سابقة له ومتزامنة معه ولاحقة عليه.

7- التداخل: تتميز العملية الإدارية بالتفاعل والتداخل بين وظائفها إلى حد كبير.

8- العدالة: يجب أن تتم العملية الإدارية والقائمون عليها من مديرين بالعدالة وإلا ستصبح مجرد قوة قهرية تعتمد على سلطاتها الرسمية وليس على قبول العاملين بها.

مهمة الإدارة:

إن تحقيق التنمية المنشودة في المجتمع يتوقف على وجود المنظمات القادرة على تحقيق أهدافها والوفاء بمتطلباتها، لذا كان الاهتمام المتعاظم بدور الإدارة باعتبار أنها أدارة النمو والتقدم.

ولقد سارعت مختلف المجتمعات إلى الاهتمام بالعنصر البشري وإعداد الكوادر الفنية والإدارية اللازمة، لقيادة العمل بمنظمات المجتمع المختلفة باختلاف تخصصاتها وتبعيتها.

فالإدارة مسئولية وتكليف، فهي مسئولية من منطلق أنها مسئولة عن تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمات في المجتمع، وهي تكليف من المجتمع باستخدام موارده بمختلف أنواعها لتحقيق نتائج معينة تتمثل في تقديم السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وبالأسعار المناسبة وبالجودة المطلوبة.

وتعتبر الإدارة دعامة رئيسية تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية

والتعليمية والعسكرية، سواء كانت حكومية أو خاصة أو أهلية، لأنها تضع النظام السليم لاستثمار الموارد النادرة لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات لدى الفرد والجماعة والمجتمع.

بمعنى أن الإدارة كمهنة مسئولة عن تحقيق أهداف المنظمات في المجتمع بكفاءة وفعالية.

إن أي هدف صغيرا كان أو كبيرا لا يمكن تحقيق إلا إذا أعلنا العزم على تحقيقه، ثم عرفنا كيف نحققه، وكيف نصل إليه، وهذه هذه مهمة الإدارة، فعلى سبيل المثال فإن الإدارة مسئولة عن صنع القرارات الرشيدة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة، وحل المشكلات التي تواجه المنظمة والمجتمع بطريقة علمية وموضوعية وعادلة.

ويشرح عبدالرحمن توفيق مهمة الإدارة من خلال النقاط التالية:

1- الإدارة هي لغة الحياة التي يتمكن بها الإنسان من تحقيق أحلامه لأنها تنظم أدوات الإنسان وموارده وتمكنه من حسن استخدامها وسلامة توجهها بالمسارات الإدارية والاقتصادية السليمة، لا يقتصر دورها فقط على إدارة الموارد بل يتعداه إلى تنظيم أساليب التفكير والتدبير، ويمتد كذلك إلى أساليب وطرق القياس، وتقييم الأداء الإنساني وكذلك تقييم أداء المشروعات اقتصاديا وماليا.

2- إن حياة الشعوب زاخرة بالمواقف التي لعبت فيها الإدارة دورا حيويا في إدارة المشروعات وازدهار المجتمعات وإدارة المواقف الصعبة فيها، ومن بين أهم الأمثلة:

- كيف استطاعت ألمانيا واليابان تحقيق المعدلات الصناعية رغم التدمير الكامل بكل ما فيها خلال الحرب العالمية الثانية.
- كيف تمكنت بعض دول شرق آسيا من منافسة الدول الصناعية الكبرى.

- كيف تمكن الجندي المصري من عبور خط بارليف في حرب السادس من أكتوبر متجاوزا كل الحسابات العلمية: السدود والخزانات والتطور العلمي والعملي الباهر في كافة العلوم وكيف تم تحقيقه؟

3- إن الإدارة هي خلاصة التجربة الإنسانية في تحقيق الممكن والمستحيل، لأنها العلم الذي استفاد من كل العلوم ولخص كل التجارب الإنسانية. وحولها إلى دروس مستفادة يمكن نقلها من جيل لآخر. إنها باختصار علم بناء الحضارات وحمايتها من الاندثار. وهي كذلك علم التدمير والهلاك والقضاء على البشرية وقهر الشعوب، لذا يبقى السؤال دائما هو كيف نحسن استخدام الإدارة كعلم؟ وكوسيلة لتحقيق أهداف الشعوب؟

وظائف الإدارة:

اختلف العلماء والباحثون في الاتفاق على تعريف واحد للإدارة، كذلك فإنهم لم يتفقوا على تحديد واضح لوظائفهم الإدارية (Management Functions)، فمنهم من يرى أن وظائف الإدارة تتمثل في:

1- صنع القرار.
2- التخطيط.
3- القيادة.
4- الرقابـة.

ومنهم من يحدّد وظائف الإدارة في:

1- التخطيط.
2- التنظيم.
3- توظيف الطاقات البشرية.

4- التدريب.

5- التمويل.

ورأي ثالث يعرض وظائف الإدارة في:

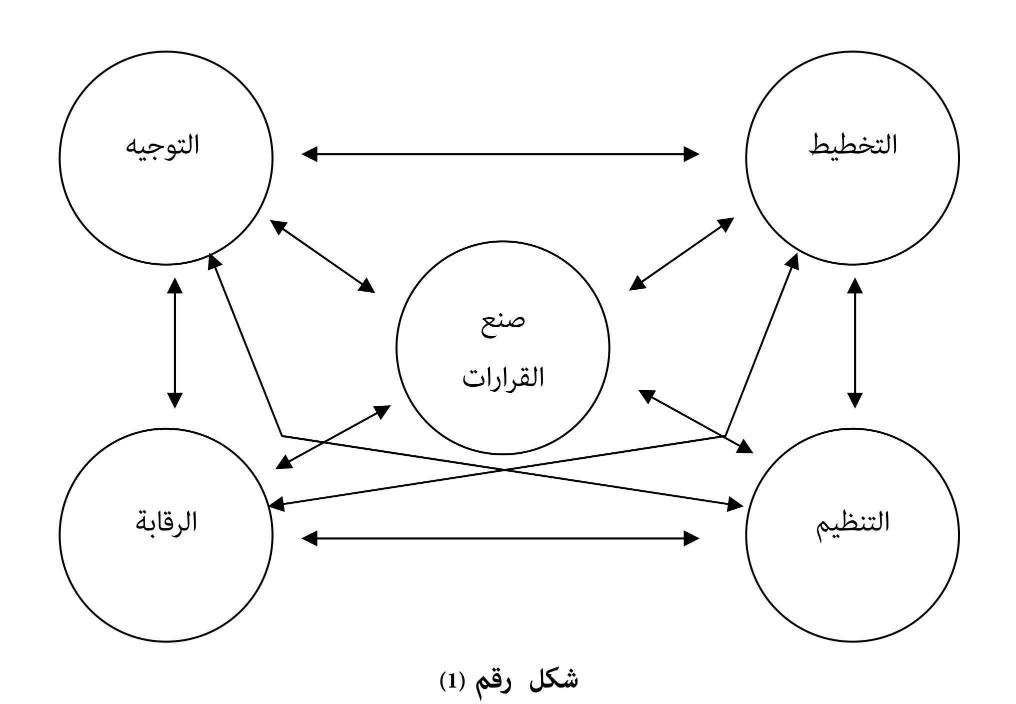
1- صنع القرارات.

2- التخطيط.

3- التنظيم.

4- التوجيه.

5- الرقابة.



شكل رقم (1)

وظائف الإدارة

ويمكن شرح هذه الوظائف باختصار كما يلي:

1- صنع القرارات Decision Making:

وظيفة صنع القرارات هي جوهر عملية الإدارة ، وتتضمن هذه الوظيفة سلسلة من الخطوات القائمة على أساس بعض المعايير والتي تهدف إلى الاختيار الواعي بتحديد البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لمواجهة موقف محدد.

ويقصد بالقرار الاختيار من بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف معين.

ولاختيار القرار المناسب من بين البدائل المطروحة، فإنه يمكن الاعتماد على العديد من المعايير في عملية تقييم البدائل نذكر منها:

- التكلفة.
- العائد.
- الزمن.
- الجودة.
- السلامة.
- القبول.
- البيئة

والإجابة عن الأسئلة التالية يمكن أن تساعد في اختيار البديل المناسب (اتخاذ القرار):

1- هل البديل الذي وقع عليه الاختيار سوف يؤدي إلى مواجهة المشكلة؟
2- هل هذا البديل مقبول بالنسبة لكل أطراف المشكلة؟
3- هل هذا البديل يمكن وضعه في شكل خطة عمل تفصيلية؟
4- هل الوقت يسمح باستخدام هذا البديل؟

5- هل تسمح الموارد البشرية والمالية والمادية بتطبيق هذا البديل؟

6- هل يضمن هذا البديل عدم ظهور المشكلة في المستقبل؟

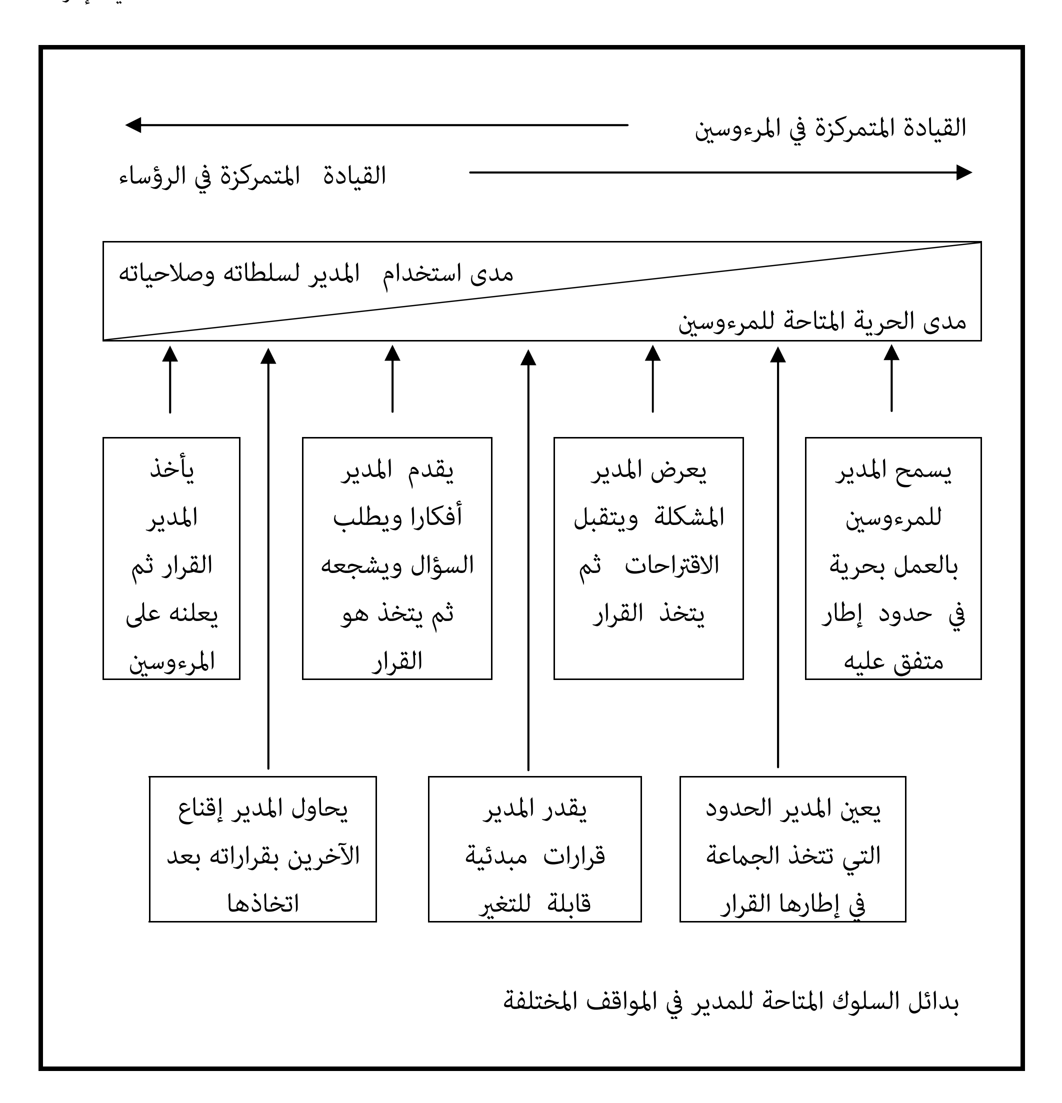
ونجاح المدير يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة ما يتخذه من قرارات ودرجة قبولها سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ومن الملاحظ أن اتخاذ القرارات كنشاط يغطي كافة مجالات العمل داخل أي منظمة ويتم على كافة المستويات، مما يدعو إلى القول في النهاية أن الإدارة هي سلسلة من القرارات الرشيدة المتزامنة والمتعاقبة.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية القرار في أي منظمة تزداد، ونطاق شموله يتسع كلما ارتفع مستوى السلطة الإدارية التي تتخذ القرار داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ومن الأهمية بمكان أن نفرق بين من يتخذ القرار، وبين من يسهم في اتخاذ القرار، فمتخذ القرار يجب أن يملك السلطة الإدارية التي تعطيه الحق في اتخاذ القرارات في حدود معينة، بيد أن ذلك لا يعني أن ينفرد متخذ القرار في جميع الأحوال باتخاذ القرار، بل أن هناك الكثيرين في المنظمة من الممكن أن يساعدوه على اتخاذ القرار المناسب.

ويوضح الشكل التالي رقم (2) مدى الحرية المتاحة للمرؤوسين في عملية صنع القرارات، ومدى استخدام المدير لسلطاته وصلاحياته، والذي قدمه كل من (تانيبناوم) Robert Tannenbaum و (شميدث) Warren Schmidt في مقالة لهما عن «كيف تختار النمط القيادي؟» والمنشورة عام 1973م.



شكل رقم (2)

متصل السلوك القيادي

2- التخطيط Planning:

التخطيط هو عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل.

بمعنى أن التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بإعداد خطة عمل. كذلك يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

ومن عناصر التخطيط السليم نذكر:

أ - الاعتماد على معلومات كافية وحديثة ودقيقة.

ب- تحديد ووضوح الأهداف.

ج- الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والممكنة.

ويشتمل التخطيط على مجموعة من المراحل مثل: وضع الأهداف والمعايير، ورسم السياسات والإجراءات والتنبؤات، وإعداد الميزانيات، ووضع برامج ومشروعات العمل والجداول الزمنية لها.

وتعتبر الخطط التنظيمية بمثابة الإطار الذي يحفز ويحقق التكامل بين الأنشطة الفردية المختلفة داخل المؤسسة، وتحدد الخطط ما يجب أن تؤديه المؤسسة ، وأين ومتى وكيف ومن الذي يقوم بالأداء. ويخطط المدير عادة لعدة أسباب:

أ - تحديد اتجاه عام لمستقبل المؤسسة، ومن ثم تحديد أهداف وتوجهات المؤسسة، مثل: زيادة الأرباح أو توسيع حصتها في السوق، كذلك مسئوليتها الاجتماعية.

ب- ربط موارد المؤسسة بإنجاز هذه الأهداف، وضمان توفير تلك الموارد لإنجاز الأهداف.

ج- تقرير الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف.

د- اتخاذ قرار بشأن المهام الواجب أداؤها للوصول إلى تلك الأهداف.

3- التنظيم Organizing:

يتطلب وضع الخطط السابقة موضع التنفيذ ضرورة تحديد الاختصاصات المختلفة المطلوبة لها، ثم توزيعها على الأفراد والجماعات المختلفة داخل المنظمة بطريقة منظمة تحقق تعاونهم معا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

إن جوهر وظيفة التنظيم يقوم على أساس تجميع المدخلات البشرية والاقتصادية في وحدات تنظيمية مختلفة، ثم تحديد العلاقات بين هذه الوحدات بما يحقق التكامل والتنسيق بينها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

باختصار فإن وظيفة التنظيم تشمل: وضع الهيكل التنظيمي المناسب، وتهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة بناء على متطلبات التخطيط، وتوزيع المسئولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، وتحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف المناصب.

4- التوجيـه Directing:

وظيفة التوجيه تشمل مجموعة من الوظائف الفرعية هي: القيادة والإشراف والاتصال والتحفيز، ويمكن شرح ذلك باختصار كالتالي:

إن الموارد البشرية كي تتصرف طبقا للأهداف والخطط والسياسات والإجراءات السابق تحديد لابد من الاتصال معها، وتوفير القيادة والإشراف لها، وتقديم التحفيز المناسب لها.

ولا تقتصر هذه الوظيفة على إصدار الأوامر والتعليمات فقط من خلال الوحدات

التنظيمية، ولكن تهتم أيضا بإشراك العاملين في صنع القرارات وبقبول هذه الأوامر والتعليمات وتنفيذها من قبل العاملين.

ويحتاج جميع العاملين وعلى مختلف المستويات قدرا من التحفيز لتشجيعهم على العمل وجودته بما يحقق زيادة الإنتاجية.

5- الرقابة Controlling:

تتم وظيفة الرقابة من خلال وسائل الضبط، وذلك حتى نتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق السياسات والخطط والميزانيات الموضوعة، والهدف من الرقابة هو رصد الأخطاء والقيام بتصحيحها والعمل على تجنبها مستقبلا.

بمعنى أن وظيفة الرقابة تهدف إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يتم طبقا للأهداف والخطط والسياسات التي سبق وضعها (عن طريق وظيفة التخطيط) ومن خلا الهيكل التنظيمي الموضوع (وظيفة التنظيمي)، ثم تحفيز وتشجيع العاملين على تنفيذها (عن طريق وظيفة التوجيه).

والرقابة كوظيفة إدارية تزود الإدارة بالمعلومات عن الأداء الفعلي حتى يمكن مقارنتها بالمعايير التي سبق تحديدها، فإذا كانت هناك اختلافات غير مرغوب فيها بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، فإنه يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي قد تأخذ أشكالا متعددة باختلاف الظروف السائدة.

مبادئ الإدارة:

المبادئ (Principles) هي حقائق أساسية لها صفة العمومية، وهي كذلك خطوط إرشادية وقواعد موجهة لكل من الممارسة والقرارات والأفعال.

فالمبادئ هي: مجموعة القواعد والمستويات التي تحدد ما هو صحيح وما هو

خطأ، بمعنى أنها مجموعة الأحكام أو التعليمات التي تستعمل كموجهات للسلوك وللعمل.

ويمكن التوصل إلى المبادئ؛ إما عن طريق الدروس المستفادة من الخبرات المكتسبة أو عن طريق نتائج البحث العلمي أو الاثنين معا.

وقد وضع (هنري فايول) H. Fayol 14 مبدأ من مبادئ الإدارية هي كالتالي:

1- مبدأ تقسم العمل: حيث تزداد كفاءة الأفراد كلما تخصصوا في أداء عمل كما هو الحال على خط الإنتاج.

2- مبدأ السلطة والمسئولية: ويشير هذا المبدأ إلى أن المسئولية هي نتيجة لتخويل السلطة، ومترتبة عليها. ومن الأهمية بمكان وجو تعامل بين العنصرين.

3- مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك والتأديب: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية إطاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب.

4- مبدأ وحدة القيادة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يتلقى المرؤوس التعليمات والأوامر من رئيس واحد.

5- مبدأ وحدة التوجيه: ويشير هذا المبدأ إلى أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واحد، كما يجب أن يكون لها رئاسة واحدة توجهها وتحدد إطار عملها.

6- مبدأ أولوية المصلحة العامة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية.

7- مبدأ المكافأة العادلة: ويشير هذا المبدأ إلى أن أنظمة المكافآت والتعويضات العادلة توفر قدرا كبيرا من الرضاء لكل من العامل وصاحب العمل.

8- مبدأ تدرج السلطة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة الالتزام بخطوط السلطة من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، ويقرر هذا المبدأ عدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.

9- مبدأ المركزية: ويشير هذا المبدأ إلى أن الظروف والمواقف القائمة هي التي تحدد درجة مركزية السلطة.

10- مبدأ النظام أو الترتيب: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وضع كل شخص أو كل شخص في مكانه المناسب.

11- مبدأ المساواة ويشير هذا المبدأ إلى أهمية معاملة الإدارة لأفراد القوى العاملة بعدالة ومساواة ، فذلك يرفع من معنوياتهم.

12- مبدأ استقرار العاملين: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية استقرار أفراد القوى العاملة في وظائفهم وأعمالهم بدرجة معقولة، فدوران العمل السريع يكلف المشروع كثيرا.

13- مبدأ توفير روح المبادأة والابتكار: ويعبّر هذا المبدأ على أهمية التفكير والتأمل عند وضع الخطة وتنفيذها، وعلى رجال الإدارة أن يشركوا مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات.

14- مبدأ روح الفريق: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق والتعاون بين العاملين.

وقد أضفى (فايول) H. Fayol على مبادئ الإدارة طابع العمومية في التطبيق حيث هي مبادئ تطبق بصفة عامة أيا كان نشاط المنظمات (صناعية أو زراعية أو تجارية أو حكومية أو غيرها)، وعلى أن يتم هذا التطبيق للمبادئ الإدارية في ضوء الظروف الخاصة والمتغيرة لهذه المنظمات.

مستويات الإدارة:

يمكن تحديد ثلاثة مستويات للإدارة هي كما يلي:

1- **الإدارة العليا (Top Management):**

وهي المسئولة على سبيل المثال عن:

- وضع وترتيب الأهداف العامة للمنظمة.
- السياسة العامة للمنظمة
- تدبير الموارد للمنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى).
- ربط المنظمة بالبيئة المحيطة.
- صنع القرارات الرئيسية الحاكمة.
- إدارة الأزمات الكبيرة.
- الإشراف على الإدارة الوسطى.

2- **الإدارة الوسطى (Middle Management):**

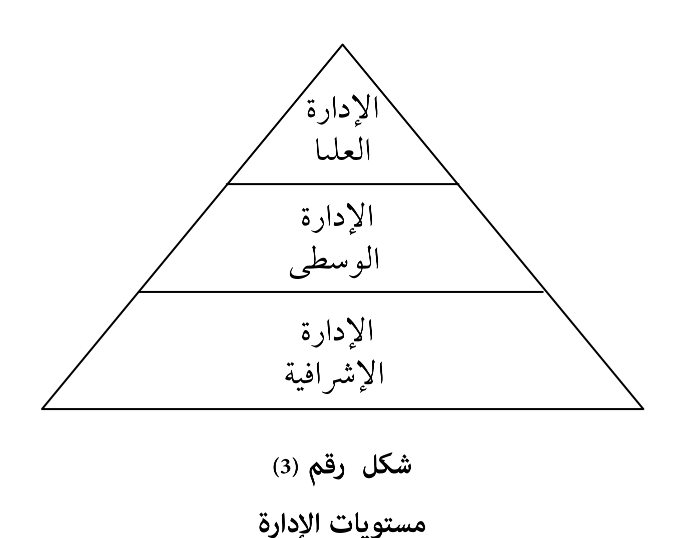
وهي المسئولة على سبيل المثال عن:

- تلقي الاستراتيجيات والسياسات العريضة من الإدارة العليا، ثم تقوم بترجمتها في شكل أهداف وبرامج محددة يمكن تنفيذها.
- الربط بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.
- تحقيق التنسيق والتعاون بين إدارات وفروع المنظمة.
- التخطيط متوسط المدى.
- إدارة الأزمات المتوسطة.
- الإشراف على الإدارة الإشرافية.

3- **الإدارة الإشرافيـة (Supervisory Management):**

الإدارة الإشرافية أو الإدارة المباشرة هي المسئولة على سبيل المثال عن:

- الإشراف والرقابة على عمليات التنفيذ أي عن الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات.
- المتابعة والتقييم للمشروعات والبرامج والعاملين.
- تحقيق التنسيق والتعاون داخل كل مشروع أو برنامج.
- التخطيط قصير المدى.
- إدارة الأزمات البسيطة أو الصغيرة.



شكل رقم (3)

مستويات الإدارة

السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية Line Versus Staff Authority:

تعرف السلطة Authority بأنها الحق في اتخاذ القرارات من أجل توجيه أعمال الآخرين من خلال إصدار الأوامر والتعليمات، وفي مجال الإدارة عادة ما نفرق بين السلطة والسلطة الاستشارية.

فالمديرون التنفيذيون Line Manager هم الأفراد الذين لديهم سلطة توجيه أعمال مرؤوسيهم، وعادة ما يكونون رؤساء، هذا بالإضافة إلى أنهم مسئولون عن تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، ومن أمثلة المديرين التنفيذيين: مديرو الفنادق، ومديرو الإنتاج والمبيعات.

أما المديرون الاستشاريون Staff Managers فهم الأفراد الذين لديهم سلطة تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين لمعاونتهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وبصفة عامة نجد أن مديري الموارد البشرية هم مديرون استشاريون فهم مسئولون عن تقديم المساعدة وإسداء النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين في شؤون الاستقطاب والتعيين والأجور والمكافآت.

استقصاء: هل أنت مشرف ممتاز؟

الإشراف Supervision عبارة عن الجهود التي يبذلها المشرف أو رئيس العمل لمساعدة المرؤوسين على التغلب على ما يواجههم من مشكلات أثناء العمل، وعلى أداء وظائفهم على نحو أفضل.

وكما يفعل مدرب كرة القدم، فإن المشرف أو رئيس العمل يراقب أعضاء فريقه، ويعرفهم جيدا، ويساعدهم على مساعدة أنفسهم، ويجعلهم يوظفون أ فضل ما لديهم من إمكانات؟

فعلى سبيل المثال، فإنه يمكن التغلب على نقاط الضغط في الأداء عن طريق الإشراف والتوجيه الذي يقوم به المشرف أثناء العمل.

كذلك يمكن حل معظم المشكلات الكبيرة مع المرؤوسين بالتوجيه السليم، كما يمكن القضاء على المشكلات الصغيرة قبل أن تستفحل. فيمكن أثناء الإشراف علاج مشكلات كالإهمال والتراخي في التنفيذ وكثرة الغياب والعناد وغيرها، وذلك بالتوجيه لا بالتأنيب.

والغرض من هذا الاستقصاء هو مساعدتك على تحديد ما لديك من نقاط قوة أو ضعف كمشرف أو موجه.

الاستقصاء:

1- ما مدى قدرتك على مناقشة مرؤوسيك في نواحي الأداء التي يجب عليهم تطويرها وتحسينها؟

❑ قدرة كبيرة ❑ قدرة متوسطة ❑ قدرة ضعيفة

2- ما مدى قدرتك على تشجيع مرؤوسيك على التحدث معك حول مشكلات العمل، عندما يترددون أو يرغبون في مناقشتها؟

❑ قدرة كبيرة ❑ قدرة متوسطة ❑ قدرة ضعيفة

3- ما مدى قدرتك في مساعدة مرؤوسيك على تحديد أسباب المشكلات التي تواجههم في العمل؟

❑ قدرة كبيرة ❑ قدرة متوسطة ❑ قدرة ضعيفة

4- ما مدى قدرتك في مساعدة مرؤوسيك على حل المشكلات التي تواجههم في العمل؟

❑ قدرة كبيرة ❑ قدرة متوسطة ❑ قدرة ضعيفة

5- ما مدى قدرتك في مساعدة مرؤوسيك على اتخاذ القرارات؟

❑ قدرة كبيرة ❑ قدرة متوسطة ❑ قدرة ضعيفة

6- ما مدى قدرتك في أن تصبح حازما عندما يستدعي الموقف ذلك؟

❑ قدرة كبيرة ❑ قدرة متوسطة ❑ قدرة ضعيفة

7- ما مدى قدرتك في إقناع مرؤوسيك بدون اللجوء إلى التهديد الصريح أو الضمني؟

❑ قدرة كبيرة ❑ قدرة متوسطة ❑ قدرة ضعيفة

8- ما مدى قدرتك على مساعدة مرؤوسيك الذين يعانون من مشكلات خاصة كالإدمان أو مشكلات عائلية أو التوتر؟

❑ قدرة كبيرة ❑ قدرة متوسطة ❑ قدرة ضعيفة

9- ما مدى قدرتك على مساعدة مرؤوسيك على إنجاز أهداف العمل وفق الجدول الزمني المحدد؟

❑ قدرة كبيرة ❑ قدرة متوسطة ❑ قدرة ضعيفة

10- ما مدى قدرتك على عدم جعل روتين العمل اليومي يشغلك عن تدريب وتوجيه مرؤوسيك.

❑ قدرة كبيرة ❑ قدرة متوسطة ❑ قدرة ضعيفة

11- ما مدى قدرتك على اتخاذ القرارات دون التحيز القائم على أساس السن أو الجنس أو اللون أو الأصل أو الدين أو العلاقة الشخصية؟

❑ قدرة كبيرة ❑ قدرة متوسطة ❑ قدرة ضعيفة

التعليمات:

1- أعط لنفسك 3 درجات في حالة الإجابة قدرة كبيرة، ودرجتين في حالة الإجابة قدرة متوسطة، ودرجة واحدة في حالة الإجابة قدرة ضعيفة.

2- اجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ - في حالة الحصول على 23 درجة فأكثر فأنت مشرف ممتاز، أنت تفهم المعنى السليم للإشراف وتطبقه في العمل. سوف تنجح في إدارة مرؤوسيك، وتحقق الأهداف المطلوبة منكم.

ب- أما إذا حصلت على 12 - 22 فأنت مشرف جيد. أحيانا تطبق المعنى السليم للإشراف وتقدم التوجيه والمساعدة لمرؤوسيك. وأحيانا أخرى تنسى ذلك. وتمارس الإشراف كنوع من السلطة والرقابة وتصيد الأخطاء، حاول أن تتغلب على نفسك في حبها للسلطة.

ج- وإذا حصلت على 11 درجة فأقل فأنت ذو قدرة إشرافية ضعيفة. يجب عليك أن تعرف أن الإشراف الفعّال هو توجيه المرؤوسين وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لأداء العمل بشكل أفضل. ننصحك بأن تشترك في أكثر من برنامج تدريبي عن الإشراف والتوجيه وفن قيادة الآخرين.

الفصل الثاني

أدوار ومهارات وأبعاد الإدارة

أشتمل هذا الفصل على:

- **من هو المدير؟**
- **أدوار المدير**
- **مهارات الإدارة**
- **أبعاد الإدارة**
- **أنواع الإدارة.**
- **المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية.**
- **تحديات الإدارة في بيئة عالمية.**
- **مقومات المدير الناجح.**
- **استقصاء: هل أنت إداري جيد؟**
- **أفكار عظيمة في الإدارة.**

الفصل الثاني

2

أدوار ومهارات وأبعاد الإدارة

من هو المدير؟

يشير مصطلح المدير Manager إلى الشخص الذي يدير الأفراد والموارد في أحد الأقسام أو الإدارات أو الفروع أو المواقع.. أو حتى الذي يدير المنظمة ككل.

بمعنى أن المدير هو الشخص الذي يمارس مهنة الإدارة ووظائفها (صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، وذلك لتحقيق الأهداف الخاصة بالقسم أو الإدارة أو الفرع أو الموقع أو المنظمة ككل.

ويعتبر المديرون هم الثروة الرئيسية لأي مشروع أو لأي منظمة. ويقول (بيتر دراكر): إن المديرين هم أغلى مورد، وتتناقص قيمتهم أسرع من أي شيء آخر، ويحتاجون إلى تطوير وتغيير مستمر. وقد يستغرق بناء مجموعة من المديرين عدة سنوات، ولكنها قد تستنزف في فترة قصيرة من إساءة الحكم.

ويمثل المديرون جزء صغيرا من العاملين في المنظمة. فمعظم العاملين يؤدون أعمالا تنفيذية غير إدارية، والفرق بين المدراء وباقي العاملين هو أنه يتم تقييم المدراء على أساس درجة كفاءتهم وفعاليتهم في إدارة الأفراد والموارد بما يحقق الأهداف المخططة للمنظمة بصورة رشيدة.

وجميع المدراء يواجهون تحديات عديدة وعليهم إيجاد طرق أكثر كفاءة وفعالية لتحفيز العاملين من أجل زيادة إنتاجية وربحية المنظمة.

هذا، وهناك عديد من التسميات التي تطلق على المدير في الحياة العملية وذلك حسب المستوى الإداري الذي يعمل به، فيطلق عليه رئيس المنظمة، ومدير قطاع، ومدير عام، ونائب مدير عام، ومدير عام مساعد، وذلك على مستوى الإدارة العليا. ويطلق عليه مديرا ونائب مدير ومديرا مساعدا، وذلك على مستوى الإدارة الوسطى. ويطلق عليه رئيسا، ونائب رئيس، ورئيسا مساعدا ، ومشرفا، وذلك على مستوى الإدارة الإشرافية.

أدوار المدير:

الدور Role هو: مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يتوقعها الآخرون من الفرد كممارس لهذا الدور ولكل فرد منا من الأدوار في الحياة والعمل، منها: دوره كابن وزوج وأب .. ودوره كموظف أو زميل أو رئيس أو مدير .. ويوضح أحمد سيد مصطفى أن دور الفرد في العمل ينبع من طبيعة وظيفته أو مركزه التنظيمي، ويرتبط بمفهوم الدور مصطلحات إدارية مهمة، يمكن تحديدها كالتالي:

1- **الأداء Performance:**

يقصد بالأداء المهني: القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد، أو إنجاز مهمة أو نشاط معين.

2- **الأداء المهني Personal Performance:**

يقصد بالأداء المهني: القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسئوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب، هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.

3- **تحليل الأداء Performance Analysis:**

يقصد بتحليل الأداء: دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

4- **معدل الأداء Rate Performance:**

يقصد بمعدل الأداء: كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين، تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل.

ويؤدي المديرون الوظائف الإدارية الرئيسية الخمس عن طريق وأثناء قيامهم بمجموعة متنوعة من الأدوار الإدارية Managerial Roles.

وتشير معظم كتب الإدارة إلى أن المديرين عليهم تغيير أدوارهم التقليدية والانتقال إلى ممارسة أدوارهم الحديثة والمعاصرة، فعلى سبيل المثال عليهم الانتقال من دور الإدارة Manage إلى دور القيادة Lead، ومن دور التحكيم والضبط Control إلى دور التأثر Influence، ومن دور معطي التعليمات Instruct others إلى الدور الميسر أو المسهل Facilitator، ومن دور تجنب المخاطر Risk Avoidance إلى دور إدارة المخاطر Management Risk، ومن العمل الفردي Individual إلى العمل الفريقي Team Work، ومن دور مالك المعلومات Information Shard، ومن دور المفوض Delegate إلى دور مانع القوة وتمكين المرؤوسين Empower.

هذا، وهناك محاولات عديدة لتصنيف الأدوار المطلوبة من المدير، نذكر منها:

- المدير القائد، المدير مركز المعلومات، المدير حلال المشكلات، المدير مخصص الموارد، المدير المبدع الأول.

- المدير يعمل مع ومن خلال الآخرين، المدير يتحمل المسئولية ويحاسب، المدير يحقق التوازن ويضع الأولويات، المدير يتخذ القرارات، المدير المفكر، المدير سياسي.
- - المدير الزعيم (المثال والنموذج والوالد).
  - المدير القائد (يوجه ويحفز ويحرك).
  - المدير المراقب (يتابع ويحاور ويرشد ويصحح).
  - المدير ضابط الاتصال (مركز وحلقة الوصل).
  - المدير رجل الأعمال (يبحث عن فرص الاستثمار).
  - المدير حلال المشكلات والأزمات (مبادر ومخطط).
  - المدير موزع معلومات (يصمم ويدير نظام المعلومات).
  - المدير مخصص موارد (يجيد الاستثمار) .

وهناك من يحدد الأدوار الرئيسية للمدير في:

1- دور إداري يتمثل في المساهمة في العملية الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
2- دور يمثل فيه المنظمة في مواقف معينة سواء أمام العاملين أو أمام الغير.
3- تكوين علاقات أفقية بقصد التنسيق مع نظرائه في المنظمة أو خارجها.
4- دور إعلامي كمتابع ومتلق وناشر أو ناقل للمعلومات بل ومتحدث رسمي.
5- دوره في عملية اتخاذ القرارات في مجالات متعددة.
6- دورة في مواجهة وعلاج المشكلات وحل الخلافات داخليا وخارجيا.
7- دوره في ترشيد واستخدام الموارد البشرية والمالية.
8- دور في التنمية والتطوير.

هذا ويمكن تحديد ثلاثة أنواع رئيسية لأدوار المديرين كالتالي:

أولا: أدوار مرتبطة بصنع القرارات Decisional Roles:

ومن هذه الأدوار نذكر:

1- صانع القرارات.
2- متخذ القرارات.
3- المفاوض.
4- مخصص ومزع الموارد.
5- معالج الصراعات والاضطرابات.

ثانيا: أدوار متعلقة بالمعلومات Information Roles:

ومن هذه الأدوار نذكر:

1- جامع المعلومات.
2- مصدر المعلومات.
3- محلل المعلومات.
4- موزع المعلومات.
5- متابع/مراقب.
6- المتحدث الرسمي.

ثالثا: أدوار مرتبطة بالعلاقات مع الآخرين Interpersonal Roles:

ومن هذه الأدوار نذكر:

1- القائد.
2- المرشد/ الموجه.
3- حلال المشكلات.
4- حلقة اتصال.
5- الوسيط.

وفي هذا السياق يؤكد محمد محمد إبراهيم على أربع نقاط مهمة هي:

1- تتطلب وظيفة كل مدير أداء مزيج من هذه الأدوار.

2- غالبا ما تؤثر هذه الأدوار على خصائص العمل الإداري.

3- هذه الأدوار مترابطة بدرجة مرتفعة.

4- تتباين الأهمية النسبة لكل دور تباينا ملحوظا حسب المستوى الإداري وحسب الظروف التي تمر بها المنظمة.

وينبه (بيتر دراكر) Peter Drucker في هذا الشأن بأن معظم المديرين يضيعون أغلب وقتهم في ما ليس بـ «إدارة»، وعلى مدير المبيعات القيام بالتحليل الإحصائي أو بالتراضي ومهادنة عميل مهم، على ملاحظة العمال إصلاح الأدوات وكتابة تقرير الإنتاج، وعلى مدير التصنيع تصميم مصنع جديد وترتيب واختبار مواد جديدة.

كما يقوم رئيس الشركة بعمل تفاصيل قرض بنكي أو مناقشة عقد كبير، أو قضاء ساعات في حضور غداء، تكريما لموظف ذي خدمة طويلة. إن كل هذه الأشياء تنتمي إلى عمل خاص، وكلها ضرورية ويجب القيام بها بإتقان، إلا أنها بعيدة تماما عما يفعله كل مدير مهما كان عمله ونشاطه، وبغض النظر عن رتبته ومركزه. ذلك هو العمل الذي يقوم به كل المديرين ويختصون به، ويمكننا أن نطبق التحليل المنظم للإدارة العملية على عمل المدير، كما يمكننا عزل ما يقوم بعمله رجل لأنه مدير، وتقسيمه إلى عمليات مكونة له، وبذا يمكن لرجل أن يحسن أداءه كمدير بتحسين أدائه الأنشطة المكونة له.

مهارات الإدارة:

إن الإدارة هي عمل محدد ودقيق. ولهاذ فهي تتطلب مهارات (Skills) محددة ودقيقة، وعلى المدير اكتساب عديد من المهارات التي تجعله قادرا على ممارسة الوظائف

الإدارية الخمس والقيام بالأدوار الإدارية الثلاث السابق الحديث عنها، ونذكر من تعريفات المهارة ما يلي:

1- السرعة والدقة في أداء عمل من الأعمال مع الاقتصاد في الجهد المبذول.

2- القدرة على عمل شيء معين لتحقيق هدف محدد.

3- القدرة على تحقيق الأهداف بفعالية.

4- مزيج من الخبرة المكتسبة من الأفعال أو الأنشطة بجانب القدرة الذهنية على تطبيق هذه الأفعال بفعالية وبراعة.

هذا ويمكن أن نقول: إن المهارة هي القدرة على استخدام المعرفة في تحقيق هدف معين بدقة وسهولة وسرعة وسلامة وأمان.

وفي ضوء ما سبق يمكن وضع المعادلة التالية:

المهارة = الرغبة (الاستعداد) + المعرفة + القدرة + الإتقان + السرعة

إن المهارة لا تكتسب لفظيا، وتظهر أثناء العمل والممارسة أو أثناء أداء المسئوليات المكلف بها الفرد. فاكتساب المهارات يتم عن طريق: الدراسة والمعرفة والفهم، ثم التدريب على ممارستها، ثم التثبيت لها.

هذا، ويمكن تحديد ثلاث مهارات على أي مدير اكتسابها، بل وإجادتها، وهي كالتالي:

1- مهارات فكرية Conceptual Skills:

المهارات الفكرية أو ما يطلق عليه في كتابات أخرى بالمهارات الإدارية أو الإدراكية، ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر: مهارة التخطيط، مهارة تحليل المشكلات، مهارة القيادة، مهارة الإقناع، مهارة التفاوض، مهارة اتخاذ القرارات.

2- مهارات إنسانية Human Skills:

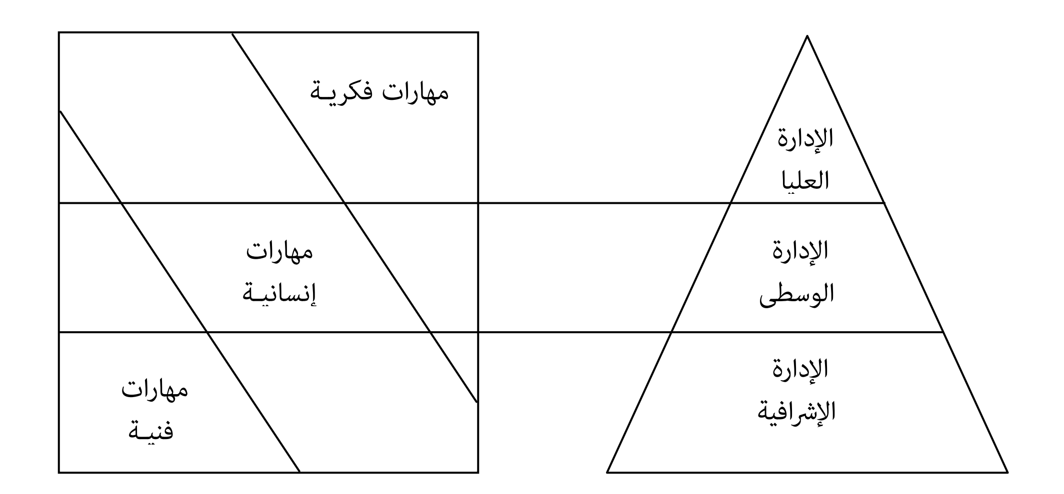
المهارات الإنسانية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بمهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، ويقصد بها القدرة على التعامل الفعّال الناجح مع الآخرين (مع الزملاء ومع المرؤوسين ومع الرؤساء ومع العملاء)، ومن أمثلة المهارات الإنسانية نذكر: مهارات الاتصال مع الآخرين، ومنها: مهارة الاتصال اللفظي (الشفهي والمكتوب)، ومهارة الاتصال غير اللفظي (مهارة لغة الجسم)، ومهارة كسب الآخرين وكسب احترامهم.

3- مهارات فنيـة Technical Skills:

المهارات الفنية يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، ومن أمثلة المهارات الفنية نذكر: مهارة رصد وتحليل البيانات، مهارة استخدام الحاسب الآلي، ومهارة كتابة التقارير، مهارات العرض والتقديم، مهارة وضع ميزانية.

ويختلف المزيج الملائم من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للشخص المسئول، والشكل التالي يوضح توزيع المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة.

وكما هو واضح من الشكل (التالي) أنه كلما تدرج الشخص وظيفيا إلى أعلى فهو يحتاج إلى اكتساب مهارات فكرية أكثر، وأنه كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم أو الهيكل التنظيمي احتاج الشخص إلى مهارات فنية أكثر، أما مساحة أو ثقل المهارات الإنسانية فهي واحدة لجميع المستويات الإدارية.



شكل رقم (4)

مهارات الإدارة

ويرى (بيتر دراكر) أن على المدير اكتساب المهارات الإدارية التالية:

1- اتخاذ القرارات الفعّالة.
2- تبادل الفكر والمعلومات في داخل المنظمة وخارجها.
3- الاستخدام السليم للرقابة والمقاييس.
4- الاستخدام السليم للأدوات التحليلية الخاصة بعلوم الإدارة.

ويرى المؤلف أن مهارات الإدارة يمكن تصنيفها إلى ثلاث مهارات كالتالي:

1- مهارات إدارية Managerial Skills:

مثل:

- مهارة صنع واتخاذ القرارات.
- مهارة التخطيط.

- مهارة التنظيم.
- مهارة التوجيه والإشراف.
- مهارة الرقابة.
- مهارة إدارة الوقت
- مهارة إدارة الأزمات

2- مهارات قيادية Leadership Skills:

مثل:

- مهارة التأثير في الآخرين.
- مهارة الإقناع.
- مهارة بناء وإدارة فرق العمل.
- مهارة إدارة الاجتماعات
- مهارة توفير فرص النمو للآخرين.

3- مهارات إدارة الذات Self Management Skills:

مثل:

- مهارة فهم الذات/ إدراك الذات.
- مهارة تقييم الذات.
- مهارة محاسبة الذات.
- مهارة حفز الذات.
- مهارة تطوير وتنمية الذات.
- مهارة تقديم الذات بطريقة إيجابية.

نقطة أخيرة بشأن هذه المهارات هي انه لا يمكن لأي مدير أن يبرع في هذه المهارات جميعا، إلا أنه يجب على كل مدير أن يفهم ماهية هذه المهارات، وما يمكنها القيام به

لصالحه، وما تتطلب هذه المهارات منه، ويحتاج كل مدير إلى معرفة أساسية للمهارات الضرورية.

أبعاد الإدارة:

في ضوء ما سبق يمكن تحديد ثلاثة أبعاد للإدارة هي كالتالي:

- البعد الأول: مهمة الإدارة.
- البعد الثاني: وظائف الإدارة.
- البعد الثالث: العمليات الإدارية.

وتمثل العمليات الإدارية التخصص الفني للأنشطة الإدارية المختلفة من تمويل وأفراد وإنتاج وتسويق ومشتريات، هذه الأبعاد الثلاثة تتفاعل مع البيئة Environment المحيطة بالمنظمة، والتي يمكن تحديد أنواعها كالتالي:

1- البيئة الداخلية Internal:

وتشمل مجموعة العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الإداري بالمنظمة، مثل: قنوات الاتصال وأهداف المنظمة، ونطاق ومجال عمل المنظمة والإدارات والأقسام بالمنظمة وثقافة المنظمة.

2- البيئة الخارجية External:

والتي تتكون من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والمادية والقانونية والثقافية القائمة في المجتمع، والتي تؤثر سواء بالإيجاب أو بالسلب على المنظمة.

ويمكن تصنيف البيئة الخارجية إلى الأنواع التالية:

أ - البيئة الاقتصادية.

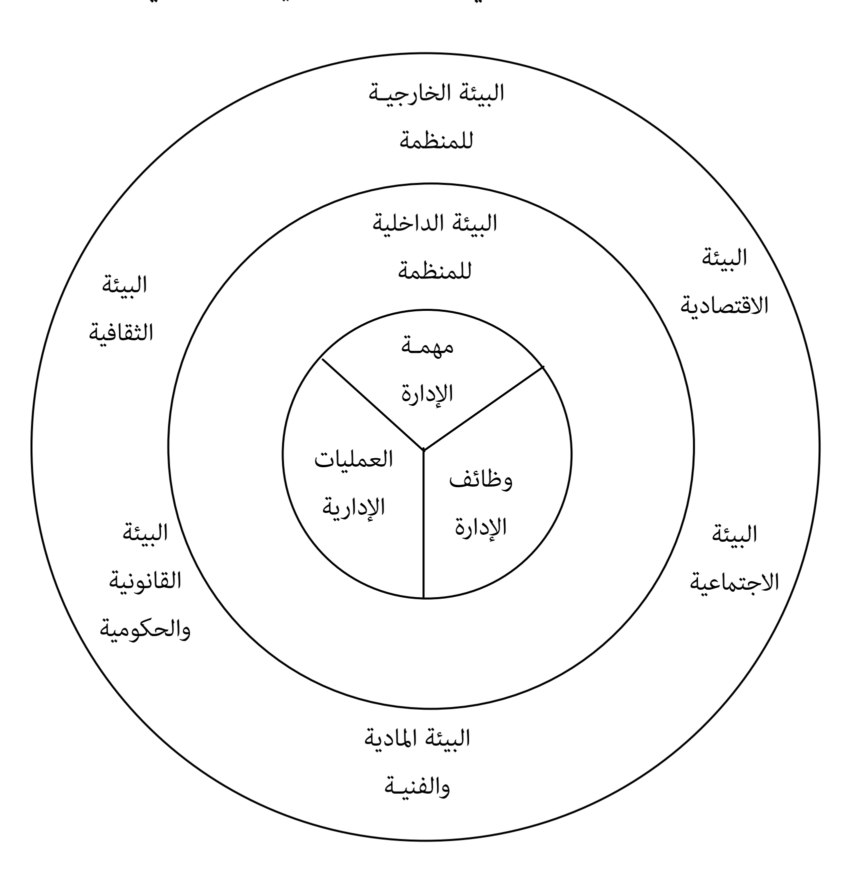
ب- البيئة الاجتماعية.

ج- البيئة المادية والفنية.

د- البيئة القانونية والحكومية.

هـ- البيئة الثقافية.

ويمكن التعبير عن أبعاد والبيئات التي تمارس من خلال في الشكل التالي:



شكل رقم (5)

أبعاد الإدارة والبيئات التي تمارس من خلالها

أنواع الإدارة:

توجد أنواع عديدة للإدارة، ويمكن وضع التصنيف التالي - المرتبط بموضوع الكتاب - لأنواع الإدارة كالتالي:

1- الإدارة العامة.
2- إدارة القطاع العام.
3- إدارة الأعمال.
4- الإدارة الدولية.
5- إدارة منظمات المجتمع المدني.

ويُقصد بالإدارة العامة أو الحكومية Public Administration: النشاط الذي يتعلق بتنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ سياسة عامة.

والإدارة العامة في إطار هذا المفهوم تعني تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع، وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة Public Sector Administration، فيُقصد بها إدارة المؤسسات العامة بالدولة، وتعرف المؤسسة العامة بأنها مشروع اقتصادي عام، له شخصية معنوية تملكه الدولة، وتديره بأساليب تختلف عن الإدارة التقليدية للجهاز الحكومي، وذلك لسد حاجة عامة من حاجات المجتمع.

ومن الخصائص المهمة لهذه المؤسسات العامة هو تحررها من الروتين الحكومي في إجراءات التعاقد والشراء والتوظيف والتعامل مع رأس المال.

وبالنسبة لإدارة الأعمال Business Administration فهي الإدارة المهتمة بأوجه النشاط الاقتصادي الخاص (Private) الهادف إلى تحقيق الربح Profit.

ومن أنواع الإدارة أيضا الإدارة الدولية International Administration والتي يقصد

بها إدارة المنظمات التي لها صفة دولية أو إقليمية: (منظمة الأمم المتحدة والمنظمات المتخصصة التابعة لها، مثل: (مؤسسة اليونيسيف ومنظمة اليونسكو ومنظمة الصحة العالمية، وجامعة الدول العربية ومنظمة الدول الإفريقية).

أما إدارة منظمات المجتمع المدني Administration for the Civil Society Organizations فيقصد بها أوجه النشاط الإداري الذي يتوافر في منظمات المجتمع المدني مثل: (الجمعيات الأهلية والنقابات المهنية والعمالية والأندية الرياضية) .

وفي ضوء ذلك فإن إدارة الجمعيات الأهلية Administration for Voluntary Associations تعتبر جزء أو نوعا من أنواع منظمات المجتمع المدني.

وبصفة عامة فإن إدارة منظمات المجتمع تختلف عن الإدارة العامة في أنها لا تهدف إلى تقديم خدمات عامة، وإنما تهتم بخدمة فئة خاصة أو معينة من المواطنين، وتختف أيضا عن إدارة الأعمال من حيث إنها لا تهدف إلى تحقيق الربح بمفهومه العام، وإنما توجه دخلها نحو رعاية المنتمين إليها هم وأسرهم.

هذا، ويمكن تقويم نجاح إدارة منظمات المجتمع المدني بمؤشرات عدة، منها: مدى رضاء الأعضاء المنتمين إلى المنظمة، هذا الرضا يمكن ملاحظته عادة من نتائج عملية الانتخاب الدولية لأعضاء مجالس الإدارة أو من قرارات الجمعية العمومية أو برضا الجمهور المستفيد.

المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية:

وأيا كان نوع الإدارة فإنها لابد أن تراعي وتدرس وتستفيد من جميع المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية المحيطة بها، بل عليها أن تسهم في إحداث هذه المتغيرات لا أن تكون دائما رد فعل لها، ومن المتغيرات العالمية نذكر:

1- نحن في عصر العولمة.
2- نحن في عصر المعلومات.
3- نحن في عصر إدارة الجودة الشاملة.
4- نحن في عصر حماية البيئة.
5- نحن في عصر التقدم التكنولوجي.
6- نحن في عصر التكتلات الاقتصادية والسياسية والعسكرية.
7- نحن في عصر إ دارة بلا أوراق.
8- نحن في عصر الإدارة على المكشوف أو الإدارة المفتوحة.
9- نحن في عصر الإدارة فائقة السرعة.

ومن المتغيرات الإقليمية والمحلية/ نذكر:

1- زيادة الرغبة في التنمية.
2- زيادة الاهتمام بالمجتمع المدني Civil Society.
3- زيادة قوة التطلعات الشعبية والتوقعات الجماهيرية.
4- استمرار مسئولية الدولة عن تحقيق مفهوم الدولة الإيجابية Positive State أو دولة الرفاهية Welfare State بمعنى مسئوليتها عن تحقيق الحد الأدنى من مستوى المعيشة المناسب لجميع المواطنين وتحمل الدولة عبء تقديم الخدمات الأساسية لهم مع مراعاة عدم التمييز أو التفرقة فيما بينهم.
5- النمو الحضاري السريع.
6- الزيادة السكانية بمعدلات تفوق معدلات التنمية.
7- سوء توزيع السكان.

موقف الإدارة من هذه المتغيرات:

وعلى الإدارة أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال قيامها بالمهام والأدوار التالية:

1- دراسة هذه المتغيرات، دراسة علمية موضوعية دقيقة.

2- فهم هذه المتغيرات، بشكل عقلاني وموضوعي ومتعمق.

3- الاستجابة البناءة والإيجابية لهذه المتغيرات.

4- العمل على إحداث التغير واستثماره.

5- العمل على تحقيق النمو المستمر.

6- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة.

7- السعي إلى التمييز بتعبئة واستثمار كل الطاقات.

8- الحرص على تطبيق أساليب ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعلى رأسها كسب رضاء العملاء.

9- تبني مفهوم الابتكار والإبداع والاختراع.

10- تبني خصائص المنظمة المتعلمة - القادرة على التعلم Learning Organization.

11- تبني مفاهيم القيادة المتطورة.

12- الإيمان بأهمية العلاقات الإنسانية والرعاية الاجتماعية ودورهما في زيادة الولاء والانتماء التنظيمي وزيادة الإنتاجية لدى أي منظمة.

تحديات الإدارة في بيئة عالمية:

في ضوء ما سبق يمكن رصد بعض تحديات الإدارة في الوقت المعاصر كما يلي:

1- الإبداع، الابتكار، الاختراع.

2- التنافس القطري، الإقليمي، العالمي.

3- الشركات متعددة الجنسيات.

4- الجودة الشاملة.
5- المسئولية الاجتماعية تجاه خدمة المجتمع.
6- التدخل الحكومي.
7- مطالب النقابات العمالية.
8- التقدم التكنولوجي.
9- التقدم في الحاسبات الآلية.

وكمثال على تأثير مثل هذه المتغيرات والتحديات على مهنة الإدارة، نذكر العلامات التالية:

- ستوثر تداعيات ثورة المعلومات والاتصالات على نمط الأداء الإداري وعلى العلاقات التنظيمية. ويكفي في هذا الصدد الإشارة على سبيل المثال إلى ما أتاحه ربط جهاز الحاسب الآلي بجهاز الموديم Modem مع جهاز التليفون من إمكانية نقل أي من صيغ المعلومات من حاسب طرف مرسل إلى حساب الطرف المستقبلي عبر الاتصال التليفوني والبريد الإلكتروني.
- ويشير أيضا أحمد سيد مصطفى بأن كثيرا من الشركات وخاصة في الغرب - بناء على هذا التقدم التقني في مجال المعلومات - سمحت لموظفيها بإنجاز بعض الأعمال خارج مكاتبهم، ربما في منازلهم، وإرسال نتائج العمل اليومي أو الأسبوعي عبر هذه الأجهزة إلى رؤسائهم.
- كذلك يتوقع أن يظهر الجيل الخامس من الحاسبات الآلية، فيتمكن من تصميم البدائل ذاتيا وتقييمها، وتقديم توصيات لصناع القرار، بدلا من قيام مصمم البرامج بتحديد البدائل. وسيؤدي ذلك لعمق أكبر في تطور قيام مصمم البرامج بتحديد البدائل. وسيؤدي ذلك لعمق أكبر في تطور التصميمات الخاصة بالسلع

وفي الاتصالات والمعلومات، بحيث تتعمق وتكتمل ظاهرة عالمية الأسواق المالية والنقدية والتجارية (Globalization).

- ويشير أحمد سيد مصطفى إلى أن هذه الظاهرة ستؤدي إلى تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية التي تعوق عمليات التبادل الدولي ثقافيا وتجاريا وفنيا وتسويقيا، ولاشك أن هذا يتطلب تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات العربية في هذه السوق العالمية.
- لم يحدث في تاريخ البشرية من قبل أن برر على سطح المجتمع تيار فكري واقتصادي وسياسي واجتماعي وثقافي، آثار من الجدل والحيرة والقلق والتوجس مثلما فعل التيار الذي أطلق عليه مصطلح «العولمة» (globalization).
- فالعولمة تيار لم يقننه فلاسفة أو مفكرون، ثم قدموه للناس على أنه نظرية أو مذهب جديد يسعى إلى دمج العالم في منظومة متكاملة، بل تيار تدفق كنتيجة طبيعية لانهيار الاتحاد السوفييتي، وانتهاء عصر القطبية الثنائية، وثورة المعلومات التي جعلت من العالم قرية كونية صغيرة، وتضخم وتطور الشركات العملاقة المتعددة الجنسيات.

ومع بروز هذا التيار منذ أوائل تسعينيات القرن العشرين، هرع المفكرون الإستراتيجيون والسياسيون والاقتصاديون والاجتماعيون إلى تقنينها في إطار منهجي متبلور، وسعي بعضهم إلى تقديمها كنظرية حتمية لا يمكن تجاهلها أو تجنبها على المستوى التطبيقي الدولي.

وفي البداية يمكن أن نرحب بالعولمة إذا كانت تهدف إلى إزالة الحواجز بين الناس وتحقيق الوئام والتبادل الحضاري بين الشرق والغرب بما يساهم في تحقيق التقدم لجميع الدول.

كذلك نحن نرحب بالعولمة إذا كان هدفها تحقيق التعارف والتواصل المتبادل

بين الشعوب بدون حواجز فيما بينهم، وأن تساهم في تبادل المنافع دون ظلم وعلى أساس من العدل.

لكن الذي لا نقبله أن يكون هذا التبادل بطريقة تقوم على الظلم واستغلال حاجة المحتاج وإلحاق الضرر ببعض الشعوب وإضافة الهوية الوطنية وتقويض الإيمان الديني.

إن الغرب يحاول تشويه صورة الإسلام والمسلمين، ويربط في كثير من الأحيان بين الإسلام والإرهاب، وتحميل المسلمين مسئولية توتر العلاقة بين الإسلام والغرب، ويقوم بعض المفكرين في هذه الدول باستثارة صناع القرار في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا الغربية ضد الدول الإسلامية.

ومهمة المسلمين مقاومة هذه الحملة الشرسة ضد الإسلام والمسلمين والرد على ادعاءات الغرب بشكل علمي ومنطقي وهادئ يدل على سماحة الإسلام والمسلمين؛ وذلك في مختلف وسائل الإعلام المتاحة لنا في الغرب مع استخدام لغاتهم في توصيل الرسالة لتسهيل الفهم لديهم، وبالتالي نوضح الصورة الحقيقية للإسلام.

كذلك على المسلمين مراعاة ظروف الزمان والمكان وما يراه روح العصر والاستجابة لحاجات البيئة والعصر، وتوخي جلب المصالح ودفع المفاسد بما ينسجم مع الهيكل التشريعي القائم، والالتزام بالأصول العامة للشريعة الإسلامية.

وفي ضوء تحديات عصر العولمة فلا يجوز أن يقودنا هذا التيار الجارف إلى أن نذوب فيه ونفقد الهوية الإسلامية العربية الخاصة بنا، كما لا يجور أن نعزل أنفسنا عن عالمنا الذي نعيش فيه، فهذا الانعزال في عالم اليوم قد أصبح أمرا مستحيلا، ومن هنا فإن علينا أن نكون إيجابيين ومشاركين في التطورات التي تحدث من حولنا لا أن نكون مجرد تابعين أو متفرجين.

مقومات المدير الناجح:

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لتحديد سمات المدير الناجح، وتوصلت إلى مجموعة كبيرة ومتنوعة من السمات التي يجب على أي مدير أن يتحلى بها ويكتسبها ليس فقط من خلال خبرات العمل، بل أيضا بواسطة الدورات التدريبية وحضور المؤتمرات والندوات وقراءة كتب ومجلات الإدارة، بل وكتب ومجلات علم النفس وعلم الاجتماع والعلاقات العامة والتخطيط.

وكل هذه البحوث والدراسات كان الهدف الرئيسي لها هو محاولة تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

إن المدير الناجح يحقق النجاح لنفسه ولجماعة العاملين معه وللمؤسسة التي يعمل بها والعكس صحيح. المدير الناجح المتميز هو الذي يحاول تطوير نفسه، كما يحاول تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

والآتي شرح لمفهوم كل من الكفاءة والفعّالية.

لقد تعدت الآراء واختلفت أحيانا في تعريف مصطلحي الكفاءة والفعّالية، وببساطة يمكن تحديد معنى كل منهما كالتالي:

أولا: الكفاءة Efficiency:

يقصد بالكفاءة: حسن الاستفادة من الموارد Utilizing Resources، فالإدارة عليها مسئولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام - أي بكفاءة.

كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.

والمدير الكفء هو ما لديه القدرة على أداء العمل المطلوب منه بمهارة مع ضرورة التعامل الإنساني مع الزملاء والمرءوسين والعملاء أو الجمهور. كذلك كلمة «كفء» تعني أكثر من مجرد «بارع» إنها تعي أن يكون الموظف :

1- بارعا
2- مؤهلا.
3- منتجا

كما تعني أن يكون:

1- عارفا بمقومات الوظيفة.
2- قادرا على أداء مهام الوظيفة.
3- مجتهدا ونشطا ومتحركا.
4- قادرا على التعامل مع الآخرين بنجاح.

ويمكن قياس الكفاءة من خلال المعادلتين التاليتين:

- الكفاءة = المخرجات ÷ المدخلات > واحد صحيح
- الكفاءة = إجمالي العائد ÷ إجمالي التكاليف > واحد صحيح

ثانيا: الفعالية Effectiveness:

لغويا يشتق لفظ الفعالية من فعّال أو نافذ المفعول، ويأتي من الفعل فعل فعلا، وافتعل الشيء: أي ابتدعه والاسم منه الفعل، كما تعني أيضا الأمر الفعّال أو نافذ المفعول والتأثير.

توضح التعريفات المتاحة عن مصطلح الفعالية أنه يعني:

1- حسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.
2- القدرة على تحقيق النتيجة المقصود طبقا لمعايير محددة سلفا.

3- تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف Reaching Goals.

4- درجة استجابة مخرجات النسق - سواء سلع أو خدمات - لمطالب واحتياجات المجتمع أو العملاء.

هذا، ويمكن قياس الفعالية من خلال المعادلة التالية:

- الفعالية = النتائج ÷ الأهداف > واحد صحيح

هذا، وعندما تنجح الإدارة في تحقيق الكفاءة والفعالية تصبح الإدارة جيدة، وعندما تنجح واحدة وتفشل الأخرى تصبح متوسطة، وعندما تفشل في الناحيتين معا تصبح الإدارة شيئة.

والشكل رقم (6) يوضح ذلك:

الكفاءة (الاستفادة من الموارد)	غير فعال	فعال
كفء	كفء غير فعال **إدارة ضعيفة**	كفء فعال **إدارة جيدة**
غير كفء	غير كفء غير فعال **إدارة سيئة**	غير كفء فعال **إدارة متوسطة**

الفعالية (تحقيق الأهداف)

شكل رقم (6)

الإدارة بين الكفاءة والفعالية

استقصاء: هل أنت إداري جيد؟

الإدارة علم وفن توفير التعاون والتنسيق بين العناصر البشرية والموارد المالية والمادية لتحقيق الأهداف بصورة رشيدة، أي في أقل وقت وجهد وتكاليف.

ويواجه الإداري في حياته اليومية، ومن خلال ممارسته لوظائفه المختلفة، العديد من المشكلات التي تتراوح بين البساطة والتعقيد. ولمواجهة هذه المشكلات بكفاءة وفاعلية، لابد من أن تتوافر لديه مجموعة من السمات والمهارات وفن التعامل مع الآخرين، والتفكير الابتكاري، وكذلك الثقة في النفس، المرونة في أداء العمل، القدرة على التنظيم، وفهم الآخرين ودوافعهم، والأخذ بزمام المبادرة دائما .. وسعة الأفق.

إذا أردت أن تعرف هل أنت إداري جيد أم لا، هنا أسئلة للإجابة عنها:

الاستقصاء :

1- هل لديك الرغبة في التفرق والتميز؟

نعـم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

2- هل لديك قدرة واضحة على تنظيم العمل؟

نعـم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

3- هل تتصف بالمرونة في أداء العمل؟

نعـم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

4- هل أنت مخلص للإدارة أو للمؤسسة التي تعمل فيها؟

نعـم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

5- هل أنت راض عن إدارة شئون مكتبك؟

نعـم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

6- هل تحافظ على وعودك للعملاء؟

نعـم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

7- هل أنت لطيف مع زملائك؟

نعـم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

8- هل أنت لطيف مع العملاء؟

نعـم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

9- هل تعمل بجد ونشاط؟

نعـم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

10- هل من السهل التحدث إليك أو مقابلتك؟

نعـم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

11- هل تنصت إلى الآخرين باهتمام وتفهم؟

نعـم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

12- هل تدرس لتزيد معلوماتك عن مهنتك؟

نعـم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

13- هل حديثك مع الآخرين بسيط ومباشر؟

نعـم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

14- هل تجد متعة في التخطيط المسبق للمهام الموكلة إليك؟

نعـم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

15- هل تصدر القرارات بعد جمع المعلومات المطلوبة واستشارة العاملين معك في المؤسسة؟

نعـــم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

16- هل تفرح عندما ينجح الآخرون؟

نعـــم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

17- هل توحي بالثقة إلى الآخرين؟

نعـــم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

18- هل تثق في العاملين معك في المؤسسة؟

نعـــم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم».

2- أعط لنفسك درجة في حالة الإجابة بـ «أحيانا».

3- أعط لنفسك صفرا في حالة الإجابة بـ «لا».

4- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ - إذا حصلت على 28 درجة فأكثر، فأنت شخص إداري جيد، تعرف كيف تدير من تعمل معهم. ننصحك بالاستمرار على المسار نفسه، وبأن تحاول تنمية المهارات الابتكارية لديك ولدى العاملين معك.

ب- إذا حصلت على 20 - 27 درجة، فأنت شخص إداري بدرجة متوسطة. ننصحك بمراجعة إجاباتك عن جميع الأسئلة، حتى تعرف أين مواطن الضعف في أسلوب إدارتك، وحاول أن تتغلب عليها بالإرادة والمحاولة والتدريب.

ج- إذا حصلت على 19 درجة فأقل، فأنت شخص غير إداري، ننصحك بترك مكانك لشخص آخر أكفأ منك. لا تغضب من هذه الصراحة، فهذه النصيحة القاسية ستنفذك من فقد عملك نهائيا، وتنقذ المؤسسة التي تعمل فيها من خسارة كبيرة.

أفكار عظيمة في الإدارة:

دروس إدارية Management Lessons:

لقد استخلص W. Jack Duncan مؤلف كتاب «أفكار عظيمة في الإدارة» عدة دروس هي نتاج خبرات طويلة لمجموعة من المؤلفين والباحثين والممارسين لعلم الإدارة، ويرى المؤلف أن هذه الدروس هامة جدا لجميع المديرين، ويجب عليهم الاستفادة منها في عملهم. والآتي عرض موجز لهذه الدروس.

الدرس الأول: التنسيق والصراع

الإدارة هي علم وفن تنسيق Coordination الموارد البشرية وغير البشرية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل رشيد ومخطط ويقول كثير من العلماء بأن الحاجة إلى التنسيق كانت العامل المحوري أو الرئيسي في ظهور الإدارة كمهنة Profession معترف بها.

والتنسيق هو المبدأ الأول للتنظيم Organization كأحد الوظائف الرئيسة للإدارة. ويقصد بالتنسيق تحديد وتصنيف الوظائف والتقسيم التنظيمي للمنشأة، وذلك منعا للتكرار والازدواج والتداخل والتضارب، ليتم تحقيق الأهداف والمهام في تناسق وتناغم وانسجام.

أما بالنسبة للصراع Conflict فيقصد به نزاع مباشر ومقصود بين طرفين (أفراد/ جماعات/ منظمات..) من أجل هدف واحد، والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة.

والصراع ليس فقط نقمة بل قد يكون أحيانا نعمة، فكما أنه قد يؤدي إلى فقدان الاتجاه وهبوط الكفاءة وقلة الاستمتاع بالعمل، إلا أنه قد يؤدي إلى الابتكار Innovation وظهور أفكار جديدة وإحداث التغيير.

الدرس الثاني: الكرامة والواجب

إن تحقيق الكرامة الإنسانية Human Dignity في العمل شيء هام، وذلك عن طريق عدة طرق منها:

1- وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبة.

2- احترام Respect الشخص ومعاملته على أنه كائن إنساني ولي ترس في عجلة الإنتاج أو آلة العمل.

3- إتاحة فرص المشاركة Participation للعاملين في عمليات صنع القرار والاتصالات وإحداث التغيير ومراقبة الجودة.

4- تدريب Training العاملين قبل وأثناء العمل.

أيضا على العاملين في المقابل أن يحافظوا على كرامتهم من خلال قيامهم بالواجبات Duties المطلوبة والمتوقعة منهم بشكل أمين ومنصف لتحقيق أهداف المنشأة.

الدرس الثالث: الكفاءة والتغيير

الكفاءة Efficiency يقصد بها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وهل الناتج المتوقع الحصول عليه من المنظمة يزيد على الجهد والوقت والموارد المتوقع بذلهم. والكفاءة إحدى القيم أو المفاهيم الجيدة التي جاءت بها الإدارة العلمية.

وهذه الكفاءة مكنت من إيجاد الحلول التي ت حقق كسب الطرفين (أصحاب الأعمال والعاملين) للنزاع الذي ينشب بينهما من الحين إلى الآخر.

أما التغيير Change فهو سنة الحياة، فكل شيء يتغير. والتغيير هام جدا لأي منظمة، وعليها أن تتغير حتى يكتب ها البقاء والاستمرار.

فعلى سبيل المثال: هناك السوق الذي يقوم على اقتصاد التنافس، وظهور متطلبات ورغبات جديدة للمستهلكين، وظهور تكنولوجيا جديدة، وظهور منافسين جدد.

والتغيير حتى ينجح يجب أن يتوفر له عدة مقومات نذكر منها:

1- جمع المعلومات.
2- توفير مناخ التغيير
3- الحرية والابتكار والمشاركة.
4- تقليل مقاومة التغيير
5- التخطيط

الدرس الرابع: الهدف والقدرية

يوجد لدى المديرين خياران: إما أن يحددوا الأهدافِ Aims ويعملون في ضوئها، أو أن يتركوا أنفسهم للقدرية. والمدير الناجح يختار دائما الخيار الأول.

إن المديرين كثيرا ما يحدون أنفسهم منغمسين في الأحداث اليومية وأنشطتها العاجلة والملحة والطارئة، مما يؤدي إلى ضعف قدرتهم على النظرة الشاملة الكلية للصورة، والي قلة الوقت المخصص لذلك، ومن الطبيعي أن نتعامل مع ماهر عاجل وطارئ، ولكن هذا ليس من الإدارة السليمة، بينما النصيحة التي يمدنا بها تاريخ الإدارة هو ضرورة التفكير الدائم في أهداف المنظمة وصياغتها وتوصيلها إلى من يهمهم الأمر.

والمدير الناجح هو الذي يدير الأمور في ضوء الأهداف اليومية وليس بشكل عشوائي وارتجالي أو كرد فعل للأحداث اليومية، فالمدير يسير الأمور وليس العكس.

الدرس الخامس: العقلانية والضعف البشري

البشر بحكم طبيعتهم ضعفاء في كثير من الأمور، فللقدرات البشرية حدود، ولسوء الحظ فإن بعض المديرين يتصرفون كما لو كانت معرفتهم بالموقف أو بالمشكلة كملة تماما، ويتخذون القرارات على هذا الأساس، بينما البعض الآخر ينكرون أو يستبعدون المعلومات التي تقع خارج نطاق معرفتهم.

كلا هذين النمطين من المديرين يتصف بالسذاجة والخطورة.

والدروس المستفادة هنا هو أن المديرين يجب أن يكونوا باحثين ويجمعون أكبر قدر من المعلومات Information والبيانات Data المتعلقة بقراراتهم وأن يكونوا عقلانيين في تحديد الأهداف وفي عمليات صنع القرارات في ضوء المعرفة السليمة للموقف أو المشكلة.

الدرس السادس: المسئولية والسلوك غير المسئول

عندما يقوم الناس وخاصة المديرين بخرق القوانين وعدم تحمل المسئولية الاجتماعية Social Responsibility وإلى ممارسة السلوك غير المسئول، فإن المجتمع كله قد يتعرض للانهيار.

وهناك مجموعة من الإرشادات في هذا الشأن يمكن اتباعها لرقابة المنظمة من السلوك غير المسئول اجتماعيا نذكر منها:

1- وضع ميثاق شرف أو أخلاقي Code of Ethics للمنظمة، يشارك في صياغته ووضعه جميع العاملين بالمنظمة.

2- ضرورة الاهتمام بعمليات انتقاء واختيار العاملين في المنظمة.

3- أن تتضمن البرامج التدريبية للعاملين بالمنظمة موضوعات عن الأمانة والصدق والمسئولية والواجب ومعايير السلوك المسئول.

4- وللأسف هناك بعض المديرين يعزلون أنفسهم عن الواقع اليومي، ويجلسون معظم وقت العمل في مكاتبهم المكيفة. إن السلوك غير المسئول يصبح حدوثه أكثر احتمالا عندما يفقد المديرون اتصالاتهم بالعاملين والعملاء وبالمستهلكين وبالمنافسين وبالجماعات الأخرى التي تتعامل معها منظماتهم.

5- أن يكون المديرين قدوة ونموذج Model يحتذي به على مستوى الاتجاه والسلوك أو على مستوى الكلمة والممارسة أمام العاملين والجماعات الأخرى وذلك في الالتزام بميثاق الشرف أو الأخلاقي للمنظمة.

الدرس السابع: الإدارة علم وفن

ثار جدل كثير حول كون الإدارة علم Science أم فن Art. وتم إضاعة الوقت الكثير في ذلك بدون معنى. والخلاصة هي أن الإدارة علم وفن معا بدون سيطرة جانب على آخر.

فالإدارة لابد أن تستند على نوع من الأساس العلمي عند دراستها وممارستها. وفي نفس الوقت يجب على المدير أن يكون فنانا بحكم أنه يتعامل مع البشري، ومع جوانب غيبية أو ميتافيزيقية في المنظمة (مثل: تراث المنظمة)، ومع رموز وأساطير يستعصى على التحليل العلمي بمفهومه التقليدي أن يعطي لنا الإجابة الشافية. بل أن كثير من النظريات العلمية في الإدارة عندما وضعت موضع التنفيذ، وجد أنها تعاني من خلل في تكوينها.

الدرس الثامن: التخصص والمعنى

عملية التخصص وتقسيم العمل كانت أحد الأسباب الرئيسية في ظهور منظومة المصنع. وعملية التخصص وتقسيم العمل هذه تحتاج إلى تنسيق مهام متلفة وأحينا

متباعدة لتوحيدها من أجل نتيجة نهائية أما سلعة Good أو خدمة Service. ولقد أدت هذه العملية إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة بل بفراغ لم يسبق له مثيل. إلا أنه عندما تزداد عمليات التخصص وتقسيم العمل بشكل يجعل الوظائف متناهية الصغر، ويفقد العامل/ الموظف الانفعال بالعمل، ولا تتضح العلاقة بين العامل والمنتج النهائي... فإن العاملين سيصابون بالملل والرتابة والإرهاق والتغيب وتزداد إصابات العمل وتقل جودة المنتج بل وتقل الإنتاجية.

والدرس المستفاد هنا هو أهمية التخصص وتقسيم العمل في تحقيق إنتاجية أكثر، وأننا سنستمر في ذلك، ولكن علينا أن نصمم الوظائف والأعمال بشكل لا يجعلها تفقد المعنى والمضمون منها، وأن نقلل من معدلات الاغتراب Alienation التي يعاني منها العاملون من خلال عدة طرق منها:

1- زيادة مشاركة العاملين في حياة المنظمة بكافة أشكالها.

2- الاهتمام بتوضيح العلاقة بين العامل وزملائه والنتيجة النهائية (سواء كنت سلعة أو خدمة).

3- الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي بالمنظمة.

4- زيادة نسبة الإنفاق على الخدمات الاجتماعية.

أخيرا هناك بلا شك دروسا إدارية أخرى هامة يجب علينا أن نعرفها ونتعلمها، فالحياة لا تتوقف والخبرات لا تنتهي.

الفصل الثالث
المنظمات

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمـة.**
- **تخيل العالم بدون منظمات!.**
- **تعريف مصطلح المنظمة.**
- **مقارنة بين خصائص كلا من المنظمة والأسرة وجماعة الأصدقاء والمجتمع المحلي.**
- **أنواع المنظمات.**
- **نظرية المنظمات.**

الفصل الثالث

3

المنظمات

« لا يمكن أن نعيش بدون منظمات، ولمعرفة أهمية هذه المقولة: تخيل العالم بدون منظمات»

برادب كاندولا

مقدمة:

المنظمة Organization هي محور العملية الإدارية، ذلك لأن ممارسة العملية الإدارية تتم داخل المنظمة، فالقادة والوزراء والعاملون يمارسون أعمالهم داخل المنظمات، وعلى ذلك فإن جميع وظائف الإدارة (صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة...) تتم داخل المنظمة، وبذلك فإن دراسة المنظمة تمثل الدراسة الشاملة لعلوم الإدارة بمجالاتها المختلفة.

والمنظمات لها تأثير كبير وواسع في حياتنا، وذلك لكونها هي الوسائل التي تستخدم والقواعد التي يستند إليها في تطوير المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وتعليميا وصحيا وسياسيا، نظرا لأنها تلعب دورا هاما في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي بما يضمن استمرارية المجتمع وبقائه.

كذلك فإن المنظمات تمثل في أساسها القيادات الرائدة في المجتمعات، وبذلك فإنها تحمل مسئولية الرقابة والتوجيه للمجتمعات المختلفة وقيادتها في متهات ومجاهل المستقبل؛ بما يوفر الأمان الاقتصادي والاجتماعي للبشرية والإنسان.

إن المدراء عليهم مسئولية كبيرة ورئيسية تجاه المنظمات التي يعملون بها، فعلى سبيل المثال فإن المدراء مسئولون عن إدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية، ومسئولون عن إحداث التعيير بها، ومسئولون عن إدارة التفاعل بين المنظمة والبيئة، ومسئولون عن تحقيق أهداف هذه المنظمات.

تخيل العالم بدون منظمات !

إذا تخيلنا العالم بدون منظمات فإننا لن نجد مدارس وجامعات نتلقى فيها التعليم الرسمي، ولن نجد مستشفيات وعيادات طبية نجد فيها الرعاية الصحية، ولن نجد النوادي والمراكز الرياضية التي نشغل وقت فراغنا فيها، ولن نجد الحكومة التي تسير الأمور وتقود المجتمع.

ولكن الواقع يدل على أن المجتمع مليء بالعديد من المنظمات بمختلف أنواعها، وأن هناك تفاعل متبادل بين هذه المنظمات.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن: لماذا يوجد في المجتمع الكثير من المنظمات؟ إن أحد أسباب كثرة وتنوع هذه المنظمات هو أن المنظمات هي الطريق الفعّال لإشباع الكثير من الحاجات الإنسانية Human Needs المتعددة والمتجددة بل واللانهائية.

بمعنى أن تعدد الحاجات الإنسانية هو أحد الأسباب الرئيسية لتعدد المنظمات. إن المنظمة هي اختراع اجتماعي Social Invention يساعد الأفراد والجماعات والمجتمعات على تحقيق الأهداف بشكل منظم وجماعي ورشيد، في مجتمع أصبح يتغير تغييرا سريعا وبشكل معقد.

تعريف مصطلح المنظمة:

هناك تعريفات عديدة لمصطلح المنظمة، وحتى الآن لا يوجد اتفاق على تعريف

محدد له، إلا أنه من خلال الدراسات العديدة فإنه يمكن تحديد خمس تعريفات رئيسية للمنظمة كالتالي:

- **التعريف الأول من منظور سلوكي:** المنظمة هي عبارة عن مجموع سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التفاعل المتبادل بينها.
- **التعريف الثاني من منظور اجتماعي:** هي تنظيم اجتماعي أو هادفة تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع.
- **التعريف الثالث من منظور هيكلي:** المنظمة هي عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومتعمد مكون من مجموعة من الأدوار بينها علاقات تبادلية.
- **التعريف الرابع من منظور وظيفي:** المنظمة هي عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنتظمة مثل: التخطيط والتنظيم وإنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- **التعريف الخامس من منظور إداري:** المنظمة هي مجموعة من العاملين (رؤساء ومرؤوسين) قادرين على التواصل فيما بينهم، وراغبين في المشاركة بالعمل معا، لتحقيق أهداف محددة مشتركة ومخطط لها مسبقا، وتمثل المنظمة نظاما مفتوحا.

مقارنة بين خصائص كلا من المنظمة والأسرة وجماعة الأصدقاء والمجتمع المحلي:

الجدول التالي يوضح خصائص المنظمة في مقابل خصائص كلا من: الأسرة Family، وجماعة الأصدقاء Friendship Groups، والمجتمع المحلي Community، كوحدات إنسانية لها خصائص مشتركة مع المنظمة.

جدول رقم (1): مقارنة بين خصائص المنظمة وكيانات اجتماعية أخرى

م	الخصائص	المنظمة	الأسرة	جماعة الأصدقاء	المجتمع المحلي
1	خصوصية الأغراض	*			
2	توظيف الأشخاص الماهرين	*			
3	رسمية الاتصال	*			
4	القواعد والإجراءات الرسمية والرقابة	*			
5	التدرج الهرمي للسلطة	*			
6	خصوصية الوظائف و تقسيم العمل	*	*		*
7	العلاقة العاطفية القرابية بين الأعضاء		*	*	*
8	القيم والإيدروبولوجية	*	*	*	*
9	اختلاف المكانات	*	*	*	*
10	العلاقات غير الرسمية	*	*	*	*

لماذا ندرس المنظمات؟

لقد أصبحت المنظمات اليوم تهيمن على غالبية جوانب ومرافق الحياة الإنسانية في كل المجتمعات بدون استثناء.

إننا ندرس المنظمات لأنه لها تأثير كبير على حياتنا، ولأننا مهتمين بدراسة السلوك الإنساني، ولأنها تقودنا إلى الطريق الأكثر فعالية في إشباع احتياجات كل من الفرد والجماعة، والمجتمع، ولأن نصف سكان العالم أو أكثر يعملون في المنظمات على الأقل 8 ساعات يوميا، ويرصد مؤيد سعيد السالم أهمية دراسة المنظمات إلى الأسباب التالية:

1- التعرف على مفاهيم جديدة في التنظيم وأساليب مبتكرة في إدارة المنظمات تعين المديرين على تجنب احتمال فشل إدارتهم والتخبط في إصدار القرار الإداري.

2- أن دراسة المنظمة والتعرف على بيئتها الخارجية، وما لها من أثر في تنميتها وتطويرها، ومدى إسهامها في خدمة مجتمعها، يزيد من تلاحمها مع بيئتها ويحقق أهدافها وأهداف مجتمعها وجمهورها.

3- كما أن دراسة المنظمة والتعرف على جمهورها الداخلي وحاجاتهم وأهدافهم ودوافعهم، تساعد المنظمة على إدارة عامليها وتحفيزهم وتحقيقهم لأهداف التنظيم، إلى جانب توفر سمعة طيبة لها بين أفراد مجتمعها.

4- أن منظمات اليوم لها علاقات وأثار ظاهرة على حياتنا، فهي تشتمل على منظمات تعليمية ومنظمات اقتصادية وأخرى اجتماعية، وبتدارس تلك المنظمات، ومعرفة سبل تطويرها نضمن تطوير تلك المنظمات التي لها مساس في حياتنا.

5- كما أن تعاظم المنظمات ووجود منظمات دولية عملاقة يتطلب توفير دراسات مستفيضة عن المنظمات والعوامل التي تؤثر في مسيرتها، وبدون تلك الدراسات لا تستطيع إدارة اليوم ضمان مسيرة منظماتها في خضم ما تحمله من تعقيدات ومشكلات.

6- أن دراسة المنظمة وتحليلها، وتشخيص عناصرها، واعتبار المنظمات أنظمة مفتوحة مهّد لخلق جسور بين مختلف المعارف لمعالجة مشاكل التنظيم

أنواع المنظمات Organizations Typologies:

تعددت المحاولات في تنميط أو تصنيف المنظمات، وذلك في ضوء تعدد واختلاف المعايير أو المحكات التي تقوم عليها هذه المحاولات في عملية التنميط هذه، والجدول التالي يوضح أشهر هذه التصنيفات.

Etzioni Typology
• منظمات إجبارية قسرية Coercive مثال: مستشفى الولاية، مدرسة الولاية.
• منظمات المنفعة أو الربح Utilitarian مثال: البنك، شركة التأمين، مكتب البريد، المطارات، شركة تسويق.
• المنظمات المعيارية Normative مثال: الحزب السياسي، منظمة الحقوق الإنسانية، اتحاد الفلاحين، الجامعة، جمعيات الرعاية الاجتماعية الأهلية، الجريدة، محطة التليفزيون الخاصة.

Blau & Scott Typlogy
• منظمات المنفعة المتعددة المتبادلة Mutual benefit مثال: الحزب السياسي، اتحاد الفلاحين، نقابة العمل.
• منظمة الخدمة Service مثال: منظمة الحقوق الإنسانية، شركة التأمين، المستشفى، جمعيات الرعاية الاجتماعية الأهلية، الجامعة، ...
• منظمات قطاع الأعمال Business مثال: البنك، الجريدة، محطة التليفزيون الخاصة، شركة التسويق.
• منظمات عامة مشتركة Commonweal مثال: محطة التليفزيون التعليمي، المطارات، مكتب البريد، مستشفى الولاية، إدارة الترويج بالمدينة، ...

Stoner Typolog
• منظمات حكومية Governmental مثال: الوزارات والهيئات الحكومية التابعة لها.
• منظمات تطوعية Voluntary مثال: الجمعيات الأهلية.
• المنظمات خاصة ربحية Profit/ Private مثال: شركات ومؤسسات القطاع الخاص.

Walton Typology
وهو تصنيف للمنظمات تبعا لوضع مهنة الخدمة الاجتماعية بها.
• منظمات أولية Basic Setting مثال: مؤسسات رعاية الأسرة والطفولة والأحداث وأطفال الشوارع ووحدات الضمان الاجتماعي.
• أجهزة ثانوية أو مضيفة Secondary or Host Settings مثال: المستشفيات والمدارس والمصانع.
• أجهزة معاونة/ مدعمة Supporting or Complementary مثال: مكاتب التطوع وسجل تبادل المعلومات وصناديق التمويل المشترك ومراكز البحوث.

نظرية المنظمات Organization Theory:

إن نظرية المنظمات مثل أي نظرية تتكون من شبكة من العلاقات بين المفاهيم والتعريفات والافتراضات والفروض وهي تهتم بدراسة بناء ووظيفة المنظمات، وسلوك الأفراد والجماعات داخل هذه المنظمات.

هذا ويمكن تحديد جوانب بنا ء ووظيفة المنظمة كالتالي:

بناء المنظمة Structure	وظيفة المنظمة Function
العلاقات داخل المنظمة.	مهمة ورسالة المنظمة.
التدرج الهرمي للسلطة.	أهداف وأغراض المنظمة.
الهيكل التنظيمي للمنظمة.	العمليات التي بواسطتها ت تغير المنظمة عن طريقها (الابتكار، الاختراع ...).
سياسات المنظمة.	الأحداث الرئيسية التي تؤثر على عملية صنع القرارات.
التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.	الاتصالات غير الرسمية.

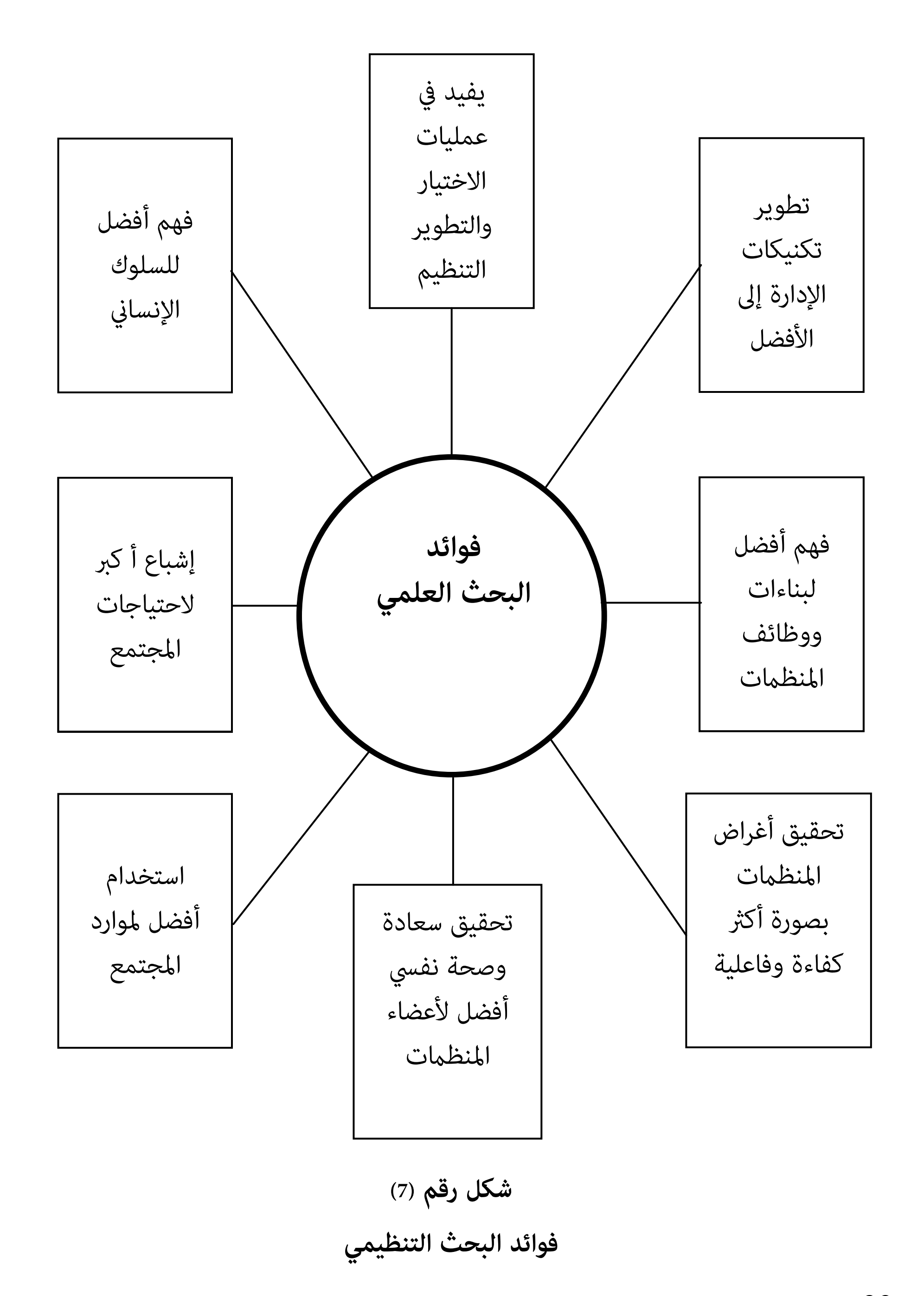
إن نظرية المنظمات لا تهتم فقط ببناء ووظيفة المنظمات، بل أيضا بكيف يتأثران بالقوى والبيئة التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة.

وكما سبق ذكره، فإن نظرية المنظمات تهتم بدراسة سيكولوجية الفرد والجماعة والسلوك الفردي والجماعة داخل المنظمة، وكيف أن هذه السلوكيات تؤثر على خصائص المنظمة.

ولهذا اهتم علماء دراسة المنظمات بالعلوم الإنسانية وخاصة علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وعلم اجتماع المنظمات.. بل أ ن نظرية المنظمات نفسها هي ميدان يبني للعديد من التخصصات العلمية شارك في تطويرها علماء من علم النفس والاجتماع والاقتصاد والسياسية Interdisciplinary Field.

والجدول التالي يوضح باختصار المدارس الإدارية الرئيسية التي ساهمت في وجود وتطوير نظرية المنظمات:

السنة	المدرسة	رائدها
1909	المدرسة البيروقراطية Bureaucracy School	ماكس ويبر Weber
1916	مدرسة مبادئ الإدارة Principles of Management School	هنري فايول Fayol
1927	مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relations School	التون مايو Mayuo
1947	المدرسة العقلانية الرشيدة Bounded rationality School	هربرت سيمون Simon
1951	مدرسة النظم الاجتماعية - الفنية Socio-technical Systems School	ترست Trist
1957	مدرسة الموارد البشرية Human Resources School	أرجريس وجورج Argris & Mc George
1958	مدرسة نظرية الاحتمال والطوارئ Contingency Theory School	ودوارد Woodward
1988	مدرسة إدارة الجودة Total Quality Management	جوران Juran
1990	مدرسة المنظمة التي تتعلم Learning Organization	بيتر سنج Peter Senge



شكل رقم (7)

فوائد البحث التنظيمي

ويستخدم في هذه البحوث مناهج وأدوات عديدة نذكر منها على سبيل المثال:

1- دراسة الحالات.
2- الدراسات الميدانية.
3- الملاحظة بالمشاركة.
4- المقابلات.
5- الاستبيانات.
6- التجارب الميدانية.
7- التجارب المعملية.
8- استخدام الحاسب الآلي.
9- مباريات الإدارة.
10- النماذج الرياضية للسلوك التنظيمي.

العمليات الاجتماعية التي تحدث في المنظمات:

Social Processes Occurring in Organizations

تحدث في المنظمات العديدة من العمليات الاجتماعية والتي يهتم علماء الإدارة بدراستها وفهمها من أجل توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة والأعضاء والمجتمع. والجدول التالي يوضح بعض هذه العمليات والقوى التي تدعمها.

العمليات الاجتماعية	القوى التي تدعمها
الاختلاف والتدرج بين أعضاء المنظمة وذلك على أساس المكانات.	تقسيم العمل، التخصيص، الاختلافات في: القدرات وفي السلطة الرسمية وفي الرقابة على موارد المنظمة.
الحراك (إلى أعلى، إلى أسفل، الرأسي والأفقي لأعضاء المنظمة).	الدورات التدريبية، فرص الترقي، الجزاءات

العمليات الاجتماعية	القوى التي تدعمها
التعاون، التوافق، الامتثال بين أعضاء المنظمة، التكامل بين الأعضاء والمجتمع المحيط بالمنظمة.	الاعتماد المتبادل في العمل، الاهتمام المشترك، التفاعل الاجتماعي في العمل، المشاركة في صنع القرارات، إجراءات اختيار الأشخاص التدريب.
الصراع داخل المنظمة (بين الأعضاء، بين الجماعات، بين الإدارات).	الاختلاف والتدرج، اختلاف وتضارب الاهتمامات بين أعضاء المنظمة، استخدام السلطة في غير موضعها، قلة الاتصالات بين الإدارات.
تكوين الرأي والاتصال بين الأعضاء.	المشاركة في اهتمامات العمل، العمل المشترك، الاعتماد المتبادل في العمل المشترك فريق العمل، الاهتمامات المشتركة أو العامة.
الضبط الاجتماعي غير الرسمي على أعضاء المنظمة.	نظم الرقابة غير الرسمية التي تولدت عن جماعات العمل، الاهتمامات المشتركة، الاعتماد المتبادل بين جماعات العمل نتيجة لمعايير جماعة العمل والتي توجه سلوك أعضاء الجماعة.

الفصل الرابع

المنظمات الذكية

أشتمل هذا الفصل على:

- **تعريف الذكاء.**
- **تعريف المنظمات الذكية.**
- **مفهوم التميز.**
- **مفاتيح إدارة التميز في المنظمات الذكية.**
- **أسرار قوة الأداء في المنظمات الذكية.**
- **استراتيجيات التميز في العمل في المنظمات الذكية.**
- **مفهوم النجاح.**
- **العادات السبع للنجاح.**
- **أسس نجاح المنظمات.**
- **مؤشرات المنظمات الذكية.**
- **تحليل مؤشرات النجاح.**
- **استقصاء.**
- **استقصاء: مؤشرات المنظمات الذكية.**

الفصل الرابع

4

المنظمات الذكية

تعريف الذكاء:

يتلخص مفهوم الذكاء عند العامة بأنه مرادف لكلمة «النباهة» وبعد النظر واليقظة لما يدور حول الفرد، ومدى تبصره بعواقب الأمور وقدرته على تحقيق أهدافه. أما علماء النفس فقد اختلفوا فيما بينهم في تعريفهم للذكاء.

ومن هذه التعريفات نذكر:

1- القدرة على التفكير بالعلاقات تفكيرا بنائيا موجها نحو هدف ما.

2- هو قدرة العقل على إقامة علاقة منطقية بين الأشياء، ولاسيما في مواجهة الظروف الجديدة والتكيف معها.

3- قدرة الفرد على التعلم والتفكير المجرد وحل المشكلات والتوافق مع بيئته ومع المواقف الجديدة.

4- القدرة على التكيف والمرونة العقلية تجاه المواقف والمشكلات. أي قدرة الفرد على تغيير سلوكه والتفاعل الإيجابي مع البيئة وتنظيم أنماطه سلوكه المألوفة لمجابهة مواقف جديدة. فالفرد الذكي هو القادر على تنويع أنماط سلوكه تبعا لتغير الظروف.

5- القدرة على التعلم واكتساب شتى ألوان المعرفة والاستفادة منها في تعلم حلول المشكلات والأنشطة الجديدة.

6- القدرة على تعلم كيفية مواجهة الوضعيات والمواقف المستخدمة باستجابات جديدة.

7- تفاعل القدرات والخصائص العقلية والمهارات فيما يساعد الإنسان على الاستفادة من الخبرة والسيطرة على المشكلات التي تواجهه.

8- إحدى القدرات العقلية التي تؤهل الإنسان لاكتساب الخبرات والمهارات من المحيطين به في الأسرة والمجتمع، وهذا ما يساعده على اتخاذ القرارات خلال مشوار حياته.

9- إحدى القدرات العقلية التي تمكن الأشخاص من التعلم وتذكر المعلومات واستخدامها بطريقة ملائمة والتوصل إلى استبصارات وحلول ملائمة للمشكلات المختلفة واكتساب اللغة واستخدامها وإصدار أحكام دقيقة واكتشاف أوجه الشبه والاختلاف بين موضوعات الخبرة الحسية أو الفكرية واستخدام أنواع التجديد أو الوصول إلى المفاهيم العامة والاستدلال.

10- القدرة العقلية الفطرية العامة التي تساعد على التعلم بسرعة، واكتساب الخبرة في الأعمال الجديدة، وتطبيقها فيما يجد في أحداث، وإدراك العلاقات العامة بين عناصر المشكلات المستجدة، مما يمكّن الشخص من مواجهة المواقف باستجابات ملائمة.

هذا، ويمكن تعريف الذكاء بأنه القدرة على التعلم والتكيف والمرونة والترف تجاه المواقف والمشكلات والتفكير بالعلاقات تفكيرا بنائيا موجها نحو هدف ما.

تعريف المنظمات الذكية:

يمكن تعريف المنظمة الذكية Smart Organization بأنها:

1- المنظمة التي لديها درجة ذكاء عالية.

2- المنظمة المتميزة Excellence.

3- المنظمة ذات القدرات الواضحة Outstanding Abilities.

4- المنظمة التي تحقق نجاحا بارزا في تحقيق أهدافها.

5- المنظمة التي تؤمن بأهمية التخطيط، وتمارسه بالفعل، وتلتزم بمبادئه، وتحرص على نجاحه.

6- المنظمة التي تنفذ الأعمال الصحيحة تنفيذا سليما وتاما من أول مرة.

Doing right things right from the first time.

7- المنظمة التي تؤمن وتطبق فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.

8- المنظمة التي تحافظ على البيئة الداخلية والخارجية من التلوث، بل وتلعب دورا في الإصحاح البيئي وزيادة التوعية البيئية سواء للعاملين بها أو للجمهور بصفة عامة.

9- المنظمة التي تؤمن بالإدارة بالمعرفة وتحاول الاتصاف بخصائص منظمات التعلم.

Knowledge Management & Learning Organizations

10- المنظمة التي تهتم بالإبداع والابتكار والاختراع، وذلك من خلال حرصها الحقيقي على تنمية التفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين بها Innovation & Creation.

11- المنظمة التي ليس فقط تحاول كسب رضاء العملاء، بل تحاول استعادهم والمحافظة عليهم في الحاضر والمستقبل.

12- المنظمة التي تراعي ثقافة المجتمع وتحترم الأديان والمجتمع وتحترم الأديان السماوية وتلتزم بالقيم والأخلاقيات الإيجابية السليمة والقوانين القائمة في المجتمع.

13- المنظمة التي تدرك بمسئولياتها الاجتماعية Social Responsibility تجاه المجتمع وتلعب دورا اجتماعيا في المجتمع من خلال مساهماتها في مشروعات التنمية وخدمة المجتمع وخدمة الفئات الأكثر حاجة (مثل: الفقراء والمعاقين والشباب والعاطلين...).

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن المنظمة الذكية، هي التي يتوافر بها المقومات التالية:

1- الالتزام بمبادئ الإدارة:

ومن هذه المبادئ نذكر: تقسيم العمل، السلطة، المسئولية، والنظام، ووحدة السلطة الآمرة، ووحدة التوجيه، ومكافأة الأفراد، والمساواة، والتعاون.

2- موجهة لتحقيق وظائف الإدارة:

وهي صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

3- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ومن هذه المبادئ نذكر: رضا العميل الخارجي، رضا العميل الداخلي (العاملين بالمنظمة)، صفرية الأخطاء قدر الإمكان، التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلعا أو خدمات، التطوير والتحسين لمعايير الجودة.

4- الفعالية Effectiveness:

بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف Reaching Goals وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة. كذلك فإن الفعالية تشير إلى إنجاز العمل المطلوب.

5- **الكفاءة Efficience:**

بمعنى حسن الاستفادة من الموارد Utilizing Resources أو حسن استخدام الموارد التي تقرر استخدامها. كذلك فإن الكفاءة تشير إلى إنجاز عمل ما بالشكل الصحيح.

6- **الإبداع والابتكار Innovation:**

وذلك من خلال التجديد والتغيير الإيجابي والإبداع والابتكار في العمل.

7- **مراعاة قيم وأخلاقيات المجتمع Ethics Values:**

ومنها على سبيل المثال: العدالة والمساواة والنزاهة والموضوعية والمشاركة والديمقراطية والأمانة.

مفهوم التميز:

يشير مفهوم التميز Excellence لدى الفر د - كما يشرح علي السلمي - إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقويم المستمر. وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته.

كذلك يعرف (ميرابل) Mirabile التميز بأنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز.

أما (دنجل) Dingle فيرى أن التميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة.

وببساطة ينظر (جون سي. ماكس ويل) Max Well إلى التميز بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة.

ويعرف حسين شرارة التميز من خلال معادلة بسيطة هي:

التميز = الفعالية% × الكفاءة %

ويمكن تعريف الفعالية ببساطة بأنها عملية تحقيق الأهداف Reaching Goals والكفاءة بأنها عملية الاستفادة من الموارد Utilizing Resources.

ويلخص عبدالعزيز نور مفهوم التميز في كلمتين هما: الانضباط والإتقان.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التميز بأنه:

- قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة.
- قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية.

وبالنسبة لمفهوم التميز على مستوى المنظمة فإنه يشير إلى بعدين هامين في الإدارة الحديثة، كما يحددهما علي السلمي في كتابه «إدارة التميز» كالتالي:

- البعد الأول: إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التمييز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها عل كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعليم.
- البعد الثاني: إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يستحق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة Doing Right Things Right From the First Time.

والبعدان متكاملات ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتمادا كليا وتاما على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي Organizational Learning حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

ويؤكد علي السلمي أن مفهوم «التميز» في الإدارة هو مستوى الأداء الوحيد لقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر الإنترنت وسيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات، عصر سيادة العقل البشري وسطوة قوة العلم والفكر الإنساني.

إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح الأسواق وزوال العوائق المادية المعنوية من طريق التجارة الدولية.

وتواجه المنظمات المصرية والعربية تحديات مضاعفة بالقياس إلى فجوة التقنية التي تفصلها عن منظمات العالم المتقدم، كما تتعرض منظماتنا إلى منافسة شرسة من الشركات متعددة الأممية Transitional Corporations والتي تسيطر على أغلب مقدرات العلم والتقنية ومنجزاتها وتحولها إلى منتجات وخدمات ونظم أعمال متفوقة تدمر منافسها على كافة المستويات وتفرض سطوتها على مقدرات العالم.

ولن تتحقق مقومات إدارة التميز للمنظمات المصرية والعربية بالتمني أو تقليد المنظمات الأجنبية، بل ينبغي لها البحث عن سبل متفردة لاكتساب مصادر المعرفة وتنميتها وتوظيفها بأساليب مبتكرة لتحقيق مكان لها في السوق العالمي الجديد.

مفاتيح إدارة التميز في المنظمات الذكية:

إن الوصول إلى إدارة التمييز ليس أمرا يسيرا يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعا، وعلى كافة المستويات. وفي برنامج ت تدريبي عن «إدارة التميز» قدمته شركة Team «الخبراء العرب في الهندسة والإدارة» تم عرض بعض مفاتيح إدارة التميز كما يلي:

1- تنمية وحفز الابتكار Creativity.

-2 تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction.

-3 الالتزام بالمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances.

-4 الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics.

-5 تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management.

-6 تنمية وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning.

-7 تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.

-8 التوجه بالنتائج Results Orientation.

-9 التركيز على العملاء Customer Focus.

-10 الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة Balanced Results for Stakeholders.

-11 إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility.

أسرار قوة الأداء في المنظمات الذكية:

في برنامج تدريبي عن «الأداء المتميزة» قدمه مركز الخبرات المهنية للإدارة «بميك» تم عرض 13 سرا لقوة الأداء، توصل اليها (روجر داوسون) Roger Dowsen على خبراته الإدارية الطويلة كالتالي :

-1 حب المغامرة وتحمل المخاطرة.

1- Make their life an (adventure).

-2 تحمل مسئولية أنفسهم.

2- (Take charge) of their lives.

3- الإحساس الدائم بوفرة بدائل للحل.

3- Know that they always have (choices).

4- يعرفون هدف رحلتهم.

4- (Know) the aim journey of their.

5- معايشة مسبقة للنجاح قبل وقوعه.

5- (Experience) success long before they achieve.

6- لا يسمحون للآخرين بجذبهم إلى مستويات أداء أقل.

6- Don’t let other people (drag them down) to their life.

7- يؤمنون بضرورة تغيير ما يجب تغييره.

7- Things to change they have to (change).

8- يعرفون كيف يخلقون الفرص.

8- Know how to create (opportunities).

9- يعرفون كيف يسخر ون الأموال لخدمتهم.

9- Know how to make (money work) for them.

10- لقد تعلموا كيفية تحديد مستقبلهم.

10- Have learned how to define their future (learning).

11- يحافظون على وقتهم ويستثمرونه.

11- Enhance their (time).

12- يحولون الخوف إلى الثروة.

12- Turn their fear into (fortune).

13- لقد تعلموا كيفية مزج الحب بحياتهم.

13- Have learned to put (love) in their life.

استراتيجيات التميز في العمل في المنظمات الذكية:

قدم (روبرت كيلي) Robert E. Kelley في كتابه «كيف تصبح نجما لامعا في العمل؟» How to be a stare at work? والمنشور عام 1998 - عدة استراتيجيات للتميز، هي كالتالي:

1- الاستراتيجية الأولى: المبادأة والمبادرة.

2- الاستراتيجية الثانية: شبكات العلاقات.

3- الاستراتيجية الثالثة: إدارة الذات.

4- الاستراتيجية الرابعة: رؤية الصورة كاملة.

5- الاستراتيجية الخامسة: العمل بإخلاص.

6- الاستراتيجية السادسة: مهارات الفريق

7- الاستراتيجية السابعة: روح الفريق

8- الاستراتيجية الثامنة: مهارات العرض والتقديم.

مفهوم النجاح:

«الحياة سلسلة متعاقبة من اللحظات، والنجاح هو أن تعيش كل واحدة من هذه اللحظات». (كوريتا كينت/ رسامة)

«سر النجاح هو أن تواصل سعيك لتحقيق هدف دون توقف» (أنا بافالوفا)

النجاح Success شيء مهم وضروري في حياة كل إنسان وجماعته ومنظمته ومجتمعه. من منا لا يتمنى تحقيق النجاح؟ النجاح يحقق الشعور بالإنجاز والفرح والفرح، ويدفعك إلى مزيد من العمل والجهد.

تحقق النجاح قد يكون سهلا أما الحفاظ عليه فهو أمر صعب.

النجاح هو النتيجة الطبيعية للعرق والجهد والإدارة.

يقول اللـه تعالى: (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا) (الكهف: ٣٠).

والأمثال الشعبية تقول: «لكل مجتهد نصيب» ويقصد بالنصيب هنا النجاح.

يقول (جون سي. ماكسويل) في كتابه «لليوم أهمية»:

- إننا نعتقد أن النجاح مستحيل، ولذلك فإننا ننتقده.
- إننا نظن أن النجاح غامض، ولذلك فإننا نفتش عنه.
- إننا نظن أن النجاح يأتي من الحظ، ومن ثم فإننا نأمل أن يأتينا.
- إننا نعتقد أن النجاح يكمن في فرصة، ومن ثم فإننا ننتظرها.
- إننا نعتقد أن النجاح مصدره النفوذ، فإننا نشحذ قوانا من أجل تحقيقه.

يقول (ديفيد شوارتز) في كتابه «العبقرية السهلة»: فكر في النجاح ولا تفكر في الفشل. قل لنفسك حين تواجه موقفا صعبا: سأنجح، ولا تقل قد أخسر. قل عندما تدخل في منافسة مع آخر: أنا كفء لأكون الأفضل.

ذكر نفسك بانتظام بأنك أفضل مما تظهر، فالناجحون بشر وليسوا خارقين للقدرات. والنجاح لا يتطلب ذكاء خارقا، ولاشيء غامض فيما يتعلق بالنجاح. وهو في الوقت ذاته ليس مبنيا على الحظ.

ويقول (فيلر): عجلة الحظ لا يدفعها إلا النمل، الناجحون هم أناس عاديون طوروا إيمانهم بأنفسهم وبما يفعلون، ومن الضروري ألا تبيع نفسك كسلعة رخيصة وقصيرة المدى.

فكر بمستوى كبير، وبأهداف عظيمة، أحلم وحاول أن تحقق هذه الأحلام. لا

تتذرع بأن صحتك ليست على ما يرام، أو أنك كبرت في السن، أو أنك ذو قدرات عقلية قليلة أو أن الحظ لا يحالفك أبدا.

أعرف أنك قادر على النجاح وتستطيع تحقيقه إذا أردت وصممت على ذلك، وبذلك الجهد والعرق في سبيله.

العادات السبع للنجاح:

وضع (ستيفن كوفي) Stephen R. Covey في كتابه المشهور عن «العادات السبع لأكثر الناس فعالية» The 7 Habits of Highly Effective People، سبعة عادات هامة تساعدك على تحقيق النجاح في الحياة والعمل، يمكن رصدها كالتالي:

1- كن مبادئا ومبادرا.

1- Be Proactive.

2- ابدأ وعينك على النهاية.

2- Begin with the end in mind.

3- ابدأ بالأهم قبل المهم (ضع أوائل الأمور أولا أو في المقدمة).

3- Put first things first.

4- فكر بأسلوب مكسب/ مكسب

4- Think win / win.

5- أبحث أولا عن الفهم ثم أن يفهمك الآخرون.

5- Seek first to understand, then to be understandable by others.

6- أعمل مع المجموع.

6- Work with others.

7- أشحذ و زود طاقتك.

7- Sharpen the energy.

العادة الثامنة:

وفي كتابه العادة الثامنة The 8th Habit أضاف (ستيفن كوفي) عادة ثامنة إضافية تساهم في تحقيق النجاح للإنسان في الحياة والعمل. وتتكون العادة الثامنة من شقين هما:

1- إبراز قدرتك وتميزك أو صوتك الخاص.

2- إلهام الآخرين ليبرزوا قدراتهم أو أصواتهم الخاصة.

إن العثور على صوتك يعني أن تشارك في عمل يوظف مواهبك ويشعل حماسك. وهو يعني العثور على قدراتك الأكثر ارتباطا بذاتك وصفاتك. وبهذا يصبح الصوت كتابة عن جوهر الكيان الإنساني. فهو نقطة التقاء المواهب والحماس والوعي والحاجة، وبهذه الطريقة فإنك تنتقل من الفاعلية Effectiveness إلى النبالة Greatness

أسس نجاح المنظمات:

الدراسات التي تم إجرائها على المنظمات الناجحة في دول عديدة أوضحت أن أسس النجاح هي:

1- الإيجابية في تنفيذ ما يتم إقراره.

1- A Bias for Action.

2- العميل هو بؤرة اهتمام المنشأة.

2- Close to the customer.

3- تشجيع الابتكار من داخل المنشأة نفسها.

3- Autonomy and Enterpreneurship.

4- الإنتاجية تتحقق من خلال أعضاء المنشأة حيث أنهم ذوي موهبة وأفكار جيدة.

4- Productivity Through People.

5- الإدارة العليا تشارك بيدها في الأعمال الصغيرة لكي تنشر القيم التي تؤمن بها بين أعضاء المنشأة.

5- Hands on, Value - Driven.

6- الالتزام ببؤرة اهتمام أحادية حتى ولو كان هناك تنويع في الأنشطة والمنتجات.

6- Stick to Knitting.

7- الاحتفاظ بشكل تنظيمي بسيط مع وجود أعضاء غير بيروقراطيين.

7- Simple form, Lean Staff.

8- المرونة حيث المركزية واللامركزية كل منها موجود حسب الحالية إليه.

8- Smultaneous loose - Tight properties.

مؤشرات المنظمات الذكية:

تتعدد المؤشرات أو المعايير التي ساقها الباحثون لقياس خصائص المنظمات الذكية. فعلى سبيل المثال: اقترح أحد الباحثين مؤشرات: الإنتاجية، والمرونة، وغياب الضغوط التنظيمية. بينما اقترح آخر مؤشرات: الاستقرار والتكامل والإنجاز. كما اقترح ثالث مؤشرات النمو والبقاء وال تحكم في البيئة.. واقترح آخر معايير: الاتصالات المفتوحة والمرونة والخلق والالتزام. واقترح آخر معايير: الإنتاجية، المرونة، التكيف، كما أقترح آخرون مؤشرات: الربحية والنمو.

تحليل مؤشرات النجاح:

يعد هذا التحليل طريقة سريعة لكشف بعض الحقائق الخفية. وفيه تقوم بجمع نوعين من البيانات: النوع الأول هو الخصائص المميزة لشركتك والتي تجعلها مختلفة من غيرها من الشركات ومدى استفادتك من هذه الخصائص.

الخاصية	الرتبة	الأداء الحالي	فرصة التحسين

شكل رقم (8)

تحليل مؤشرات النجاح

كيفية استخدامه:

- اختر مجموعة من الأشخاص يمكن أن يزودوك بالبيانات التي تحتاجها.
- أطلب منهم أن يفكروا (كل واحد على حده) في الخصائص التي يعتقدون أنها تميز الشركات الكبرى (التي تؤدي الخدمة أو المنتج الذي تتحدث عنه في أ فضل صورة).
- أطلب منهم أن يحددوا أهم خمس أو ست صفات تجعلها تحتل هذه المكانة.
- أطلب منهم أن يرتبوا هذه القائمة.
- أطلب منهم أن يعطوا لشركتك درجة توضح مدى توافر هذه الخاصة فيها (رقم «واحد» يعني أن هذه الخاصية تتوافر في شركتك إلى حد كبير، ورقم «ثلاثة» يعني

أن مستوى شركتك متوسط بالنسبة لهذه الخاصة، ورقم «خمسة» يعني أن شركتك أقل من غيرها فيما يتعلق بتوافر هذه الخاصية).

- أطلب منهم أن يحددوا التحسينات التي يمكن إدخالها بحيث يصل مستوى الشركة في هذه الخاصية إلى رقم «واحد».
- ادمج النتائج التي حصلت عليها من مقابلاتك المختلفة في جدول و احد، وضع على رأس القائمة الخاصية التي تردد ذكرها.

ما الذي يظهره هذا التحليل:

يكشف هذا التحليل عن الجوانب التي لا تحقق فيها شركتك مستوى النجاح الذي يمكنها أن تحققه - أو الذي ينبغي أن تحققه. وهو يلفت نظرنا إلى الخصائص الهامة التي تحتاج إلى إدخال التحسينات عليها.

استقصاء
مؤشرات المنظمات الذكية

الاستقصاء التالي والذي صدر عن مجلة التدريب والتنمية في عام 1998 حدد ستة مؤشرات لوصف المنظمات الذكية كالتالي:

1- الإنتاجية Productivity
2- فعالية الفريق Team Effectiveness
3- التوحـد Alignment
4- التمكين/ الدعم Empowerment
5- الالتزام Commitment
6- الإلهام Inspiration

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على رأيك من حيث مدى توفر معايير وسمات التمييز بشركتك. ضع علامة (✓) على الاختيار الذي يعبر عن درجة موافقتك أو عدم موافقتك حول مضمون العبارات الواردة بالاستقصاء من حيث مدى انطباقها على شركتك، حسب المقياس التالي:

لا أوافق تماما	لا أوافق	أميل لعدم الموافقة	لا أعرف	أميل للموافقة	أوافق	أوافق تماما

كلمة الوحدة الإدارية يقصد بها الإدارة/ القسم/ جماعة العمل التي يرتبط بها (المستوى الإداري) الذي تود تطبيق هذا الاستقصاء عليه أيا كان رأسيا أو أفقيا.

مؤشرات المنظمات الذكية

م	العبارة	لا أوافق تماما	لا أوافق	أميل لعدم الموافقة	لا أعرف	أميل للموافقة	أوافق	أوافق تماما
1	الفعالية الكلية للفرع الإداري المتميز.							
2	يوجد شعور بالترابط والتماسك							
3	لـدينا رسـالة مشـتركة وغـرض الفـرع واضح للجميع.							
4	لتحقيـق المتطلبـات الوظيفيـة أضـطر أحيانا للقيام بأعمال تبدو لي خاطئة.							
5	أهداف هذا الفرع هامة بالنسبة لي.							
6	العمـل هنـا يلهمنـي ويـدفعني لبـذل أقصي جهد في الأداء.							
7	تحقق معايير أداء عالية.							
8	يوجـــد درجـــة عاليـــة مـــن الثقـــة والمصداقية بين الجميع.							
9	يمكننـــي أن أصـــف بوضـــوح الغـــرض الرئيسي لهذا الفرع.							
10	يستسـلم الأفـراد هنـا عنـدما يصـيبهم العمل بالإحباط.							
11	عنـدما يتطلـب العمـل منـي العمـل مستقلا يمكنني عمل ذلك بسهولة.							
12	لدي إحساس قوي بالإنجاز.							

م	العبارة	لا أوافق تماما	لا أوافق	أميل لعدم الموافقة	لا أعرف	أميل للموافقة	أوافق	أوافق تماما
13	مدير هذا الفرع متميز في مواجهة متطلبات التنظيم.							
14	القيم الشخصية التي أتبناها مشابهة جدا لقيم العمل بالفرع.							
15	أهداف وأولويات العمل في هذه الفروع واضحة لي.							
16	أشعر بأنني لا حول لي ولا قوة في هذا الفرع.							
17	أرغب في بذلك جهد إضافي يفوق المتوقع مني أدائه في العمل.							
18	فخور بأن أكون عضوا في هذا الفرع.							
19	قياسا على الفروع الأخرى، هذا الفرع ممتاز لي.							
20	أهداف الأفراد في هذا الفرع تتسم بالتوافق.							
21	يجمعنا رؤية مشتركة وهدف عام.							
22	الروح المعنوية هنا منخفضة بعض الشيء.							
23	أنا ملتزم بمساعدة الفرع في الوفاء بأهدافه.							
24	أتعلم باستمرار وأبحث دائما عن الأفكار ذات العلاقة بعملي هذا.							

م	العبارة	لا أوافق تماما	لا أوافق	أميل لعدم الموافقة	لا أعرف	أميل للموافقة	أوافق	أوافق تماما
25	هذا الفرع ينتج أداء رائعا متميزا.							
26	الجميع هنا يشعر بالفخر والاعتزاز بما يؤدي من عمل.							
27	الأهداف والأوليات يتم تحديدها بما يتفق مع الأهداف والرسالة العامة للفرع.							
28	لدي الحرية في التعبير عن آرائي وقراراتي.							
29	أنا ملتزم بتحقيق أهداف العمل حتى عندما أشعر بالإحباط.							
30	أشعر بقدرتي على التغلب على معظم عقبات العمل هنا.							
31	ممارسات مدير هذا الفرع سليمة وملائمة لإنجاز الأعمال المطلوبة.							
32	يسعى الأفراد هنا إلى تنسيق العمل بينهم عندما يستلزم الأمر ذلك.							
33	العلاقة بين مسئولياتي الوظيفية والهدف والرسالة العامة للفرع واضحة لي.							
34	لا أعرف تماما ما هو المطلوب مني أداؤه في العمل.							

م	العبارة	لا أوافق تماما	لا أوافق	أميل لعدم الموافقة	لا أعرف	أميل للموافقة	أوافق	أوافق تماما
35	أنا مصمم على مواجهة تحديات العمل هنا فور ظهورها.							
36	أشـعر بـالحماس والانـدفاع تجـاه مـا تؤديه من عمل هنا.							

استمارة تفريغ:

بعد أن انتهيت من الإجابة على الاستقصاء تتيح لك هذه الاستمارة فرصة احتساب نتيجة ما حصلت عليه من درجات وفقا لإجابتك على العبارات السابق ذكرها.

انقل العلامات التي حددتها بالاستقصاء وضع دائرة على الرقم المقابل لاختيارك لكل عبارة في كل من الأعمدة السبعة المشار إلى مسمياتها أعلى كل منها:

لا أوافق تماما	لا أوافق	أميل لعدم الموافقة	لا أعرف	أميل للموافقة	أوافق	أوافق تماما
1	2	3	4	5	6	7

بعد أن انتهيت من تحديد الأرقام المقابلة لإجابتك ابدأ في تجميع ما حصلت عليه في كل جدول على حدة، لتحصل على المجموع النهائي الذي يدل على تميز أداء منظمتك. اجمع مجموع درجات الجداول الستة وضع الناتج في الخانة الأخيرة.

الإنتاجية
Productivity

1	7 6 5 4 3 2 1
7	7 6 5 4 3 2 1
13	7 6 5 4 3 2 1
19	7 6 5 4 3 2 1
25	7 6 5 4 3 2 1
31	7 6 5 4 3 2 1

+

فعالية الفريق
Team Effectiveness

2	7 6 5 4 3 2 1
8	7 6 5 4 3 2 1
14	7 6 5 4 3 2 1
20	7 6 5 4 3 2 1
26	7 6 5 4 3 2 1
32	7 6 5 4 3 2 1

+

التوحـد
Alignment

3	7 6 5 4 3 2 1
9	7 6 5 4 3 2 1
15	7 6 5 4 3 2 1
21	7 6 5 4 3 2 1
27	7 6 5 4 3 2 1
33	7 6 5 4 3 2 1

التمكين/ الدعم
Empowerment

4	7 6 5 4 3 2 1
10	7 6 5 4 3 2 1
16	7 6 5 4 3 2 1
22	7 6 5 4 3 2 1
28	7 6 5 4 3 2 1
34	7 6 5 4 3 2 1

+

الالتزام
Commitment

5	7 6 5 4 3 2 1
11	7 6 5 4 3 2 1
17	7 6 5 4 3 2 1
23	7 6 5 4 3 2 1
29	7 6 5 4 3 2 1
35	7 6 5 4 3 2 1

+

الإلهام
Inspiration

6	7 6 5 4 3 2 1
12	7 6 5 4 3 2 1
18	7 6 5 4 3 2 1
24	7 6 5 4 3 2 1
30	7 6 5 4 3 2 1
36	7 6 5 4 3 2 1

دلالة التميز في المنظمات الذكية

أداء متميز	231 - 252
أداء جيد جدا	183 - 212
أداء جيد	166 - 182
أداء منخفض	144 - 165
أداء ضعيف	أقل من 143

الفصل الخامس
مفهوم التخطيط

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **تعريف التخطيط.**
- **أولاً: التعريفات العربية.**
- **ثانياً: التعريفات الأجنبية.**
- **تمارين.**
- **أسئلة للمراجعة وللمناقشة.**
- **استقصاء: هل تخطط لمستقبلك؟**

5

الفصل الخامس

مفهوم التخطيط

مقدمة:

يقال إن «الفشل في التخطيط.. هو التخطيط للفشل». ولا يغرب عن بال أحد أهمية التخطيط للمهام والمشروعات كافة.

إن التخطيط Planning مهم جدا للإنسان، وهو عكس العشوائية والعفوية والارتجال وعدم النظام. استخدم الإنسان منذ نشأته أسلوب التخطيط للتغلب على مشكلة الموارد المحدودة أمام الحاجات المتعددة.

ولعل أول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ تلك التي قام بها سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير حلم فرعون مصر، وتوزيعه للمحصول بين سنين العجاف وسنين الرواج. فالتخطيط هو بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب والمرسوم، لإنجاح الأعمال والإنجازات، وهو الدليل نحو المستقبل، وصولا إلى الأهداف المطلوبة.

إن التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي: الهدف، الموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع.. مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها، وبالتالي يكون

عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلا من إتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

تعريف التخطيط:

أولا: التعريفات العربية:

1- **تعريف محمد طلعت عيسى:** التخطيط هو نوعا من العمل التعاوني الشامل الذي يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانات والموارد القابلة للاستثمار.

2- **تعريف على عجوة:** التخطيط هو ذلك النشاط الفعلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة.

3- **تعريف صالح أبو أصبع:** التخطيط هو عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعة.

4- **تعريف محمود عمر محمود:** التخطيط نشاط أنساني واعي. يستند إلى توظيف المنطق العلمي في التفكير والتدبير لتحديد أهداف معينة وتعيين وسائل تحقيقها.

5- **تعريف محمد صديق نفادي:** التخطيط هو عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التي تنطوي على الأساليب والإجراءات والسياسات التي تنظم استخدام موارد المجتمع لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة للمجتمع في المستقبل بطريقة مثلى.

ثانيا: التعريفات الأجنبية:

1- **تعريف بيتر دراكر Drucker. Perter F:** التخطيط عملية مستمرة لجعل قرارات المنظمة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسئولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية (مرتدة) منتظمة ومنظمة.

2- **تعريف ألفرد كان Alfred Kahn:** التخطيط عملية اختيار السياسة والبرمجة في ضوء الحقائق والتصور الدينامي لموضوع التخطيط مع مراعاة قيم المجتمع وذلك لتحقيق أهداف محددة.

3- **تعريف روبرت أبليبي Robert Appleby:** التخطيط أحد الوظائف الرئيسية للإدارة، وأنه عملية اختيار الأهداف ووسائل تحقيقها.

4- **تعريف جلبرت وسبكت Gilbert & Spect:** التخطيط هو المحاولة الواعية لحل المشكلات، والتحكم في مسار أحداث المستقبل من خلال البصيرة والتنبؤ، والتفكير المنظم والاستقصاء، على أن يؤخذ في الاعتبار عنصر القيم عند الاختيار من بين البدائل.

5- **تعريف روبرت باركر Robert Barker:** التخطيط عملية تحديد الأهداف المستقبلية. وتقييم الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه الأهداف. اختيار الخيارات (البدائل) المتأنية عن مسارات العمل المناسبة.

6- **تعريف إم ريتشارد M. Richard:** التخطيط عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل.

7- **تعريف أوورك Urwick:** التخطيط عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن التخطيط وسيلة علمية وعملية للإجابة عن هذين التساؤلين:

1- ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها؟

2- ما هي أفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف.

كذلك يمكن تعريف التخطيط ببساطة بأنه عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له. فالتخطيط ينظر إلى الماضي والحاضر قبل أن يضع أهداف المستقبل، أي أن عملية التخطيط هي الجسر الذي ننتقل بواسطته من موقعنا الحالي إلى الجهة التي نود الذهاب إليها، فهي لذلك عملية تنبؤية مبنية على خبرة الماضي وواقع الحاضر من أجل تحقيق ظروف أفضل في المدى البعيد (المستقبل).

والتخطيط في أبسط صورة هو العمل أو الإجراء الذي يجيب عن الأسئلة التالية:

-1	ماذا؟	What?	ما هو العمل المطلوب؟
-2	لماذا؟	Why?	لماذا نقوم بهذا العمل؟
-3	كيف؟	How?	كيف نقوم بهذا العمل؟
-4	من؟	Who?	من سيقوم بهذا العمل؟
-5	أين؟	Where?	أين يؤدي هذا العمل؟
-6	متى؟	When?	متى يؤدي هذا العمل؟

بمعنى أن التخطيط يتضمن الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- أين نحن الآن؟
2- إلى أين نريد أن نصل؟
3- كيف نصل إلى هناك؟
4- متى نريد أن نصل؟
5- من المسؤول عن عملية الوصول؟
6- كم ستكلفنا رحلة السير؟
7- كيف نعرف أننا وصلنا؟

تمارين:

1- ما هي المصطلحات العكسية لمصطلح التخطيط؟

....

....

....

2- أذكر أمثلة من التاريخ بصفة عامة والتاريخ الإسلامي بصفة خاصة يوضح مفهوم التخطيط؟

....

....

....

....

....

أسئلة للمراجعة والمناقشة:

1- ضع تعريفا للتخطيط من عندك؟

....

....

....

2- أذكر آية قرآنية تدل على أهمية التخطيط؟

....

....

....

3- حكي القرآن الكريم قصة مشهورة يتضح فيها مفهوم ومعنى التخطيط.

ما هي هذه القصة وما هي الدروس المستفادة منها؟

....

....

....

....

....

....

4- أذكر حديث نبوي شريف يدل على أهمية التخطيط؟

....

....

....

5- أذكر مثل شعبي يدور حول موضوع التخطيط؟

....

....

....

6- تذكر تجربة ناجحة لك في التخطيط لأي عمل قمت به في وظيفتك الحالية؟

....

....

....

7- تذكر تجربة فاشلة لك في التخطيط لأي عمل قمت به في وظيفتك الحالية؟

....

....

....

8- ما هي الدروس التي يمكن أن تستفيد منها في ضوء هاتين التجربتين؟

....

....

....

استقصاء: هل تخطط لمستقبلك

إذا أردت أن تعرف إن كنت تخطط لمستقبلك، أجب عن الاستقصاء الآتي بكل صراحة.

الاستقصاء:

أجب عن الأسئلة بـ "نعم" أو "أحيانا" أو "لا":

1- هل أعددت خطة أو برنامجا مبدئيا للأشياء لما ستقوم به الشهر المقبل؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

2- هل أعددت خطة أو برنامجا مبدئيا لكيفية قضاء الإجازة الصيفية المقبلة؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

3- هل تضع أولويات لأهدافك في الحياة؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

4- هل تضع أولويات للأعمال التي يجب أن تقوم بها في عملك؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

5- وأنت طالب، أو عندما كنت طالبا، هل كنت تضع جدولا للمذاكرة؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

6- هل ترفض المثل القائل: أصرف ما في الجيب، يأتيك ما في الغيب؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

7- هل تضع ميزانية لنفسك؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

8- هل تضع أو تشارك في وضع ميزانية لأسرتك؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

9- هل تدخر جزءا من دخلك للزمن؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

10- هل تخرج زكاة مالك للفقراء والمساكين؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

11- هل تجتهد في عملك وتقوم به على خير وجه؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

12- هل تهتم بمسألة تربية الأبناء التربية السليمة؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

13- هل الوقت لديك مورد مهم وثمين وتقدر قيمته؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

14- عندما تقابلك مشكلة، هل تفكر فيها بهدوء، وتحاول حلها بشكل علمي سليم؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

15- هل أنت مشترك في نظام التأمينات الاجتماعية؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

16- هل أنت مشترك في نظام التأمين الصحي؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

17- هل تشتري في أول كل سنة مفكرة أو مخططا للعام الجديد؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

18- عند تحقيق هدف معين أو إنجاز عمل معين، هل تجمع البيانات والمعلومات اللازمة والمرتبطة؟

نعم ❑ أحيانا ❑ لا ❑

التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم».

2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحيانا».

3- أعط لنفسك صفر في حالة الإجابة بـ «لا».

4- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ- إذا حصلت على 25 درجة فأكثر، فأنت شخص تخطط لمستقبلك بدرجة كبيرة.

ب- إذا حصلت على 24-13 درجات فأنت شخص تخطط لمستقبلك بدرجة متوسطة، بحيث تخطط في بعض الأمور، ولا تخطط في أمور أخرى. ننصحك بأن تعمم مهارتك في التخطيط على جميع الأمور.

ج- إذا حصلت على 12 درجة فأقل، فأنت شخص لا تخطط لمستقبلك. ليس لديك مهارات التخطيط. حياتك تتصف بالعشوائية والعفوية وعدم النظام والتخبط. ننصحك بأن تشترك في دورة تدريبية أو أكثر عن مهارات التخطيط، وأن تقرأ بعض الكتب التي تتناول موضوع التخطيط وأهميته.

الفصل السادس

أهمية / فوائد التخطيط

أشتمل هذا الفصل على:

- 🕮 **أهمية التخطيط.**
- 🕮 **فوائد التخطيط.**
- 🕮 **تمرين: أهمية التخطيط.**
- 🕮 **تمرين: لماذا نخطط؟**

الفصل السادس

6

أهمية / فوائد التخطيط

أهمية التخطيط:

وترجع أهمية التخطيط في المنظمات الحديثة إلى تعقد وتشابك العلاقات والمسئوليات وتعدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء العمل. فالعمل الإداري الحديث يتعرض لكثير من المخاطر وعدم التأكد وعدم الوضوح بالنسبة للظروف المستقبلية، ومن ثم يصبح التخطيط ضروريا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد بالخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل هذه الظروف المتوقعة، الأمر الذي يجعل التخطيط أمرا حيويا إذا أرادت الإدارة تحقيق أهدافها المرجوة.

وبالرغم من أن معظمنا يؤمن بأهمية التخطيط، فإننا لا نخصص وقتا كافيا لهذا النشاط المهم. وكثير منا لا يجدون الوقت الكافي للتخطيط. إن عددا كبيرا من الأنشطة يجب أن تؤدي على الفور، أما التخطيط فبإمكانه الانتظار إلى وقت لاحق. وما من شيء أبعد عن الحقيقة والممارسة العلمية من ذلك، فالتخطيط وإن كان يحتاج إلى وقت إنما يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بأنشطة مهمة لتحقيق الأهداف. وتؤكد آليس ماكينزي Alec Mackenzie كل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق في التنفيذ. وإن قضاء سبع ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة لهو أحسن وأفضل من قضاء سبعة أيام عمل بدون أهداف.

إننا جميعا ندرك مدى الحاجة إلى التخطيط، إلا أننا غالبا ما نشعر أيضا بصعوبة توفير الوقت اللازم لاستكمال وضع الخطط، فالأشخاص الآخرين والأحداث اليومية تستغرق الكثير من وقتنا الذي يمكن أن نستغله في التخطيط. ومع ذلك يحتاج المديرون إلى التخطيط المسبق ليكونوا أكثر استعدادا لمواجهة التحديات الجديدة، لأن تعديل الخطط القائمة لمواجهة ظروف لم تكن في الحسبان يكون بالتأكيد أسهل وأفضل من حالة الارتباك والذعر التي قد تصيبنا في مواجهة مثل هذه الظروف في حالة عدم وجود هذه الخطط (الإدارة بالأزمات Crisis Management).

فوائد التخطيط:

هناك فوائد Benefits عديدة للتخطيط، نذكر منها:

1- **إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب:** إذا ما تحددت الأولويات في الخطة، فإنه يمكن إجراء أي تغيير أو تعديل فيها قبل الاستهلاك غير المثمر للوقت والطاقات.

2- **تدعيم الاتصالات:** إن تزويد الأطراف المعنية (المسئولين عن التنفيذ والمشاركين في التخطيط) بخلفية وافية عن المهام المطلوبة في الخطة يساعد على تدعيم الاتصالات بين جميع هذه الأطراف.

3- **تفادي الارتباك في التنفيذ:** إن تخطيط الأعمال التي يجب إنجازها يؤدي إلى تفادي الارتباك والفوضى أثناء التنفيذ.

4- **تحسين فاعلية الأداء الوظيفي:** تتحسن فاعلية الأداء الوظيفي إذا تم تخطيط الأعمال بحيث تؤدي بشكل متوقع ومرتب.

5- **التقليل من المخاطر** التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة في المستقبل، فمثلا إذا

كانت هناك توقعات بانخفاض الاستهلاك لسلعة معينة في المستقبل، فإن التخطيط هنا يعمل على عدم التوسع في إنتاج تلك السلعة، وبالتالي يقلل من مخاطر الكساد أو إفلاس المنشأة.

6- **التعرف على المشكلات** أو المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة في سبيل تحقيق أهدافها.

7- **الاستعداد المبكر** بحلول عديدة لمواجهة المشكلات المتوقعة والعمل على حلها قبل حدوثها، فمثلا إذا كانت هناك مشاكل متوقعة من توريد المواد الخام لسلعة معينة، يعمل على البحث عن البدائل المستخدمة لهذه السلعة حتى لا يتوقف الإنتاج... وهكذا.

8- **معرفة إمكانات وقدرات العاملين** في المنشأة وطاقاتهم الذهنية ومن الصعب على المديرين أن يخططوا لكافة الأحداث والمواقف التي يمكن مواجهتها في العمل، فإن بعض الأحداث والمواقف غير المتوقعة لا شك ستحدث أثناء التنفيذ كما نعرف جميعا. وهذا في حد ذاته يجعل الحاجة إلى التخطيط أكثر إلحاحا حتى لا تكون جميع الأحداث والمواقف غير متوقعة. إن فوائد التخطيط التي سبق ذكرها، بالإضافة إلى الفوائد الأخرى للتخطيط التي شعرت بها من خلال خبرتك العملية، تسهم جميعا في ضمان نجاح تنفيذ أي مشروع.

وأثناء العملية التخطيطية، من الضروري على المدير أن يتوقع أكبر قدر من الأحداث المستقبلية ليتمكن من التخطيط لها، حتى لا يفاجأ بها كأحداث لم تكن في الحسبان أثناء التنفيذ وبالتالي يكون تصرفه تجاهها مجرد رد فعل دون استعداد مسبق لمواجهتها (الإدارة بالأزمات)، فالإدارة الفعالة تتطلب مهارات التعامل مع الأفراد والأنشطة والمهام والأهداف.

وتعتمد فعالية المدير على قدرته في تطبيق أغلب قواعد التخطيط في أغلب الأوقات بالإضافة إلى إيجاد قواعد جديدة إذا تطلب الأمر.

إن إدارة العمل ليست نشاطا منظما أو مرتبا تتم ممارسته بقدر ما هي إيجاد النظام والترتيب في النشاط وعلى ذلك فهي تحتاج إلى الكثير من التفكير الابتكاري الخلاق.

كما تجدر الإشارة إلى أنه ليس من الضروري أن يهدف التخطيط إلى إحداث تغيير معين بل قد يهدف إلى المحافظة على وضع راهن أو الحيلولة دون أن يتدهور إلى حالة أسوأ.

إن كثير من المدراء يدركون أن المعوقات والتعديلات والتأخير غير المتوقع والأولويات المعدلة هي كلها جزء لا يتجزأ من وظيفتهم في الواقع العملي، وبالتالي فإن تعلم هؤلاء المدراء لكيفية التعامل مع هذه الظروف بشكل مرتب ومنظم عن طريق التخطيط السليم هو التحدي الذي يجب أن يواجهه هؤلاء المدراء.

تمرين: أهمية التخطيط؟

لتصور أهمية التخطيط، افتراض عدم وجوده.

السؤال هنا ماذا سيحدث للحياة الإنسان ولحياة المنظمة وحياة المجتمع؟

....

....

....

....

....

....

تمرين: لماذا نخطط؟

1- لإشباع الحاجات.

2- لحل المشكلات.

3- لاستخدام الموارد بصورة رشيدة.

4- لترشيد الإنفاق.

5- لعدم تبديد الجهود.

6- لتحديد المسئوليات.

تمرين: أكمل

7- ....

8- ....

9- ....

10- ....

الفصل السابع
التخطيط والزمن والتنبؤ

أشتمل هذا الفصل على:

- 🕮 **مفهوم الزمن/ الوقت.**
- 🕮 **استفتاء: أنت وثلاثية الزمن.**
- 🕮 **التعليمات والتفسير.**
- 🕮 **التخطيط والتنبؤ.**
- 🕮 **أسلوب دلفاي.**
- 🕮 **طريقة العصف الذهني.**
- 🕮 **مقياس التقلبات البيئية .**

7

الفصل السابع

التخطيط والزمن والتنبؤ

«في حين أن الحاضر يجعلك تتلائم وتعيد التلاؤم مـع المتغـيرات المعقـدة في بيئتـك، فـإن المستقبل يتسم بالتوصل والاسـتمرارية، والتـي تتـيح لـت الـتلاؤم معـه بصـفة مسـتمرة مضطردة»

ليزلي كاميرون - باندلر

مفهوم الزمن/ الوقت:

الوقت هو الحياة؛ هو عمر الإنسان وأيامه التي لا تقدر بثمن، هو أمسه ويومه وغده.

ويعرف الوقت Time بأنه مادة الحياة، وهو مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وهو يشير إلى وجو علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أواخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل. ولقد تم التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة أو أجزائها.

الماضي والحاضر والمستقبل هي عمر الإنسان والأمم. وهي دورة حياة الدنيا. ولاشك في أننا ندرك الزمن عن طريق إدراكنا للماضي والحاضر والمستقبل.

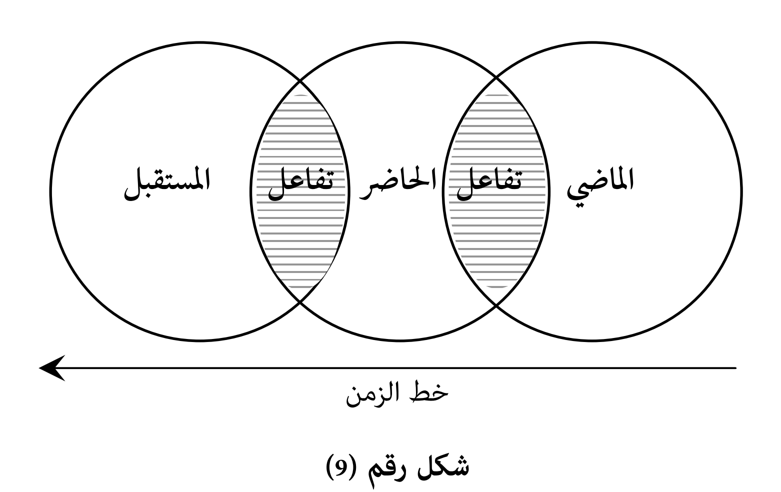
ثلاثية الزمن هذه سلسلة متفاعلة لا يمكن الفصل بين حلقاتها. فالماضي هو التاريخ، وهو البداية. والحاضر فيه جزء من الماضي وامتداد له. والمستقبل هو تطوير للحاضر. والخط الذي يصل بين هذه الحلقات نطلق عليه خط الزمن الممتد من الماضي إلى المستقبل ويمر بالحاضر.

هناك من الناس من ينظر دائما إلى الماضي ولا يعبأ بالحاضر والمستقبل إلا قليلا. وثمة من ينظر إلى المستقبل دائما ولا يهتم بالحاضر والماضي. وفريق ثالث يهتم بالحاضر فقط ولا يلتفت إلى الماضي ولا إلى المستقبل.

استفتاء: أنت وثلاثية الزمن

إذا أردت أن تعرف إلى أيه فئة من الناس تنتمي. فأجب عن الاستقصاء بوضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة والتي تنطبق عليك.

السؤال	المجموعة الأولى		المجموعة الثانية		المجموعة الثالثة	
	العبارة	الإجابة	العبارة	الإجابة	العبارة	الإجابة
1- عندما تكون بمفردة هل تنظر غالبا إلى:	الماضي		الحاضر		المستقبل	
2- هل أنت مشدود دائما إلى:	الماضي		الحاضر		المستقبل	
3- هل كثيرا ما تتذكر:	الماضي		الحاضر		المستقبل	
4- هل أنت مشغول أكثر بـ:	الماضي		الحاضر		المستقبل	
5- هل نحن أكثر إلى:	الماضي		الحاضر		المستقبل	
6- هل تفكر كثيرا في:	الماضي		الحاضر		المستقبل	
7- عند اتخاذ قرار، هل تضع في حسبانك يشكل أكبر:	الماضي		الحاضر		المستقبل	
8- هل ينشرح صدرك عندما ترى أو تفكر في:	الماضي		الحاضر		المستقبل	
مجموع العلامات						



شكل رقم (9)

التعليمات والتفسير:

يرجى جمع علامات (✓) رأسيا لكل مجموعة على حدة:

1- إذا حصلت على علامات (✓) في المجموعة الأولى أكثر من المجموعتين الثانية والثالثة كل على حدة، فأنت مشدود إلى الماضي. حيث خط الزمن لديك من ناحية الخلف (الماضي) طويل. اهتمامك بالحاضر قليل ولا تفكر في المستقبل. أنت تريد تثبيت عقارب الساعة والزمن.

ننصحك بأن تعيش حياتك الحالية ، ولا تحبس نفسك في اجترار الماضي بحلوة ومرة، عليك أيضا أن تخطط لمستقبلك.

2- إذا حصلت على علامات (✓) في المجموعة الثانية أكثر من المجموعتين الأولى والثالثة كل على حدة، فأنت تهتم بالحاضر، وتعيشه بشكل متفاعل، حيث خط الزمن لديك قصير من الجهتين (من ناحية الخلف «الماضي» ومن ناحية الأمام «المستقبل».

وأنت غالبا تكره الماضي، وتخشى المستقبل وتعيش اللحظة الحاضرة، نذكرك بأن الماضي لابد من الاستفادة منه بما فيه من خبرات ونجاح وفشل. والمستقبل مهم لأنه الأمل. ولا حياة من دون أمل.

3- إذا حصلت على علامات (✓) في المجموعة الثالثة أكثر من المجموعتين الأولى والثانية كل على حدة، فأنت تفكر بالمستقبل، ولديك قلق دائم نحو الغد. خط الزمن لديك قصير من الخلف «الماضي» وفي الوسط «الحاضر»، وطويل من الأمام «المستقبل».

لتقليل القلق لديك، نعرفك بأن المستقبل خليط بين شقين أحدهما يمكن إدارته لأنه إرادي، وآخر لا يمكن السيطرة عليه لأنه قدري خارج عن الإرادة.

ننصح بأن تستفيد من الماضي فهو مملوء بالمعلومات والخبرات، وأن تعيش الحاضر لأنه بوابة المستقبل الذي نخطط له، ومن دون حاضر ناجح لن يكون هناك مستقبل مشرق.

التخطيط والتنبؤ:

التنبؤ Forecasting أو Prediction هو عبارة عن وضع افتراضات عن المستقبل على أساس ما حدث في الماضي وما يحدث في الحاضر. ويعتمد التخطيط على التنبؤ، حيث أن المستقبل غير محدد، ونظرية الاحتمالات Probability Theory كطريقة إحصائية تستخدم في هذا الشأن.

وهناك عوامل عديدة تؤثر على عملية التنبؤ يمكن ذكر أهمها في الآتي:

1- الاستقرار السياسي.

2- الاستقرار الاقتصادي.

3- الدخل القومي.

4- مستوى الإنتاجية.
5- مستوى التوظيف.
6- مستوى الأسعار.
7- الضوابط الحكومية
8- الاتجاهات السكانية
9- البيئة الفنية (التكنولوجية)

حدود التنبؤ:

وللتنبؤ حدود تتوقف على العديد من الأمور منها:

1- دقة البيانات الماضية (التاريخية).
2- دقة البيانات الحاضرة (الحالي).
3- مدى توفر المعلومات المطلوبة.
4- دقة الحكم.
5- القياس وتوفر أدواته.
6- مدى توفر أجهزة المعلومات.
7- مدى كفاءة العاملين في أجهزة المعلومات والتخطيط.

طرق التنبؤ:

هناك طرق عديدة للتنبؤ، نذكر منها:

1- طريقة تحليل سلسلة الزمن أو الوقت Time Series Analysis
2- الطرق الوصفية (الكيفية) Qualitative Methods
3- طريقة دلفاي Delphi Technique
4- طريقة العصف الذهني Brainstorming Technique

وعلى سبيل المثال يمكن شرح بعض هذه الطرق باختصار كالتالي:

أسلوب دلفاي Delphi Technique

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة ا لمطروحة للتقييم.

يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط.

وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان لا يزال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعة أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا..؟

ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة، ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى طريقة دلفاي إلى تحقيقها فيما يلي:

أ - تحديد أو تنمية عدد من البرامج البديلة والممكنة.

ب- الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع أو اتفاق الجماعة.

ج- ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع بمدى واسع من فروع المعرفة.

د - تعليم أفراد الجماعة المستجيبة كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح.

هذا، ويمكن تحديد خطوات أسلوب دلفاي بشكل آخر كما شرحها (جيمس هينجر) في كتابه 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية كالتالي:

1- يقوم المسئولون عن التنبؤ بإعداد استقصاء اعتمادا على رؤيتهم للمشكلة.

2- يتم إرسال الاستقصاء بالبريد إلى مجموعة من الخبراء الذين يستجيبون للأسئلة الواردة به.

3- يتم جمع استجابات الأفراد وتلخيصها.

4- تعاد الملخصات إلى المستجيبين لمعرفة ردود أفعالهم.

5- تستمر العملية إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق جماعي.

طريقة العصف الذهني:

لقد اخترع (أليكس أوزبورن) Alex Osborne عام 1938 أسلوب العصف الذهني Brainstorming كأحد الأساليب الابتكارية في حل المشكلات.

ويوضح كلمستد Clmsted عام 1978 هذا الأسلوب بأنه طريقة تعتمد على تبادل التنبيه بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة. والمفروض أن تبدأ جلسة العصف الذهني بعدم وضوح وتنتهي بوضوح تام وبأفكار جديدة.

يعد العصف الذهني (أو التفاكر أو استمطار الأفكار) وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

أ - تأجيل تقييم الأفكار: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

ب- عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير.. فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

ج- كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار: فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.

د- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع ويجب أن تكون المشكلة راهنة وذات أهمية لتبريد اشتراك الآخرين، ومن جانب آخر يجب أن يكون المدير متفتح الذهن وأن يقود الجماعة بقوة وحماس وقدرة وأن يُظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين.

ويتراوح عدد المشاركين في الاجتماع ما بين 6-16 شخصا والعدد المثالي هو 12 شخصا، ويجب أن يكون المشاركون من مستوى إداري متقارب، ويمكن التغاضي عن هذا الشرط في المنظمات صغيرة الحجم، على أساس أن هناك تعارفا بين الجميع.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يشارك في اجتماعات العصف الذهني فردان أو ثلاثة أفراد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث، وذلك حتى لا تعوقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة لها من زوايا جديدة، كما لا يجوز السماح للمراقبين في الحضور.

ويجب أن يسهم كل الحاضرين في الاجتماع، كما يجب دعوة المشاركين قبل الاجتماع بيومين على الأقل، وأن يعقد الاجتماع في الصباح الباكر قبل أن ينشغل المشاركون في مشكلاتهم الخاصة.

ويطلب المدير من أحد المشتركين أن يكون مساعدا له في كتابة الأفكار وتعليق الأوراق المكتوبة على الحائط أمام الجميع، وعند انتهاء ا لاجتماع يشكر المدير المشاركين على مساهمتهم، ويؤكد لهم أنهم سوف يحاطون علما بالأفكار التي تم اختيارها، ويدعو أثنين أو ثلاثة منهم لحضور اجتماع تقييم الأفكار.

ويعقد اجتماع تقييم الأفكار بعد اجتماع العصف الذهني بيوم أو بيومين حتى يمكن جمع الأفكار، وبعد تقييم واختيار الأفكار يجب توزيع كل الأفكار مطبوعة بعد وضع الأفكار التي تم اختيارها.

أهم مبادئ العصف الذهني:

1- إرجاء التقييم.
2- إطلاق حرية التفكير.
3- الكم قبل الكيف.
4- البناء على أفكار الآخرين.

مقياس التقلبات البيئية:

ويساعدك الجدول التالي في عملية التنبؤ عند إعداد خطة أو خطط المنظمة التي تعمل بها. وهذا الجدول من إسهامات عالم الإدارة أسوف Asoff.

جدول رقم (2)

مقياس التقلبات البيئية

مستوى التقلب / صفات التغير	تقلب مستقر	تقلب منخفض	تقلب متوقع	تقلب عال	تقلب جديد
1- حجم الموازنة الإستراتيجية	منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي	عالي جدا
2- درجة التنبؤ بالأحداث .	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
3- مدى تكرار التغير.	منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي	عالي جدا
4- الوقت المتاح للاستجابة.	طويل جدا	طويل	متوسط	قصير	قصير جدا
5- سرعة التغيير .	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
6- مدى إمكانية تطبيق أساليب التنبؤ.	استخدام الوسائل التقليدية للتنبؤ	الاعتماد على أساليب الرقابة الإدارية	الاستكشاف من خلال انعكاس الماضي على المستقبل	تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف	محاولة اكتشاف العلامات الضعيفة
7- درجة ألفة ومعرفة أبعاد التغيير.	مألوفة ومعروفة جدا	مألوفة ومعروفة	مألوفة بدرجة متوسطة	مألوفة ومعروفة بدرجة منخفضة	غير مألوفة على الإطلاق

الفصل الثامن

مبادئ ومقومات نجاح التخطيط

أشتمل هذا الفصل على:

- **مبادئ التخطيط.**
  - **مبدأ المرونة.**
  - **مبدأ الواقعية.**
  - **مبدأ التكامل.**
  - **مبدأ الشمول.**
- **مقومات نجاح التخطيط.**

الفصل الثامن

8

مبادئ ومقومات نجاح التخطيط

مبادئ التخطيط:

المبدأ Principle قاعدة أساسية لها صفة العمومية تستخدم كدليل للعمل.

كذلك يمكن تعريف المبدأ بأنه بوصلة ترشد وتوجه الإنسان للطريق والاتجاه الصحيح.

ومبادئ التخطيط تعتبر قواعد أساسية يستخدمها المخططون كدليل للعمل أثناء مراحل التخطيط.

ومن أهم مبادئ التخطيط نذكر:

1- الاعتماد على معلومات كافية وحديثه.

2- تحديد ووضوح الأهداف.

3- المرونة.

4- الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والممكنة.

5- التوازن.

6- التكامل.

7- الشمول.

8- الواقعية.

9- الاستمرارية.

وعلى سبيل المثال سيتم شرح بعض هذه المبادئ كالتالي:

1- مبدأ المرونة:

وحيث أن التخطيط يرتكز على عملية التنبؤ بالمستقبل ومن ثم فهو احتمالي ويقوم على افتراضات وتوقعات وليس على حقائق ثابتة، لأن الغيب علمه عند اللـه سبحانه وتعالى، ومن هنا يجب أن تتصف عملية التخطيط بالمرونة بحيث تراعي إمكانية التعديل لمواجهة أية احتمالات طارئة أو مفاجئة لم تكن في الحسبان عند وضع الخطط.

فالمرونة يقصد بها قابلية عناصر الخطة للتعديل والتغيير طبقا لما تسفر عنه الحقائق الواقعية عند تنفيذ هذه الخطة.

2- مبدأ الواقعية:

يقصد بالواقعية وضع الخطط على أسس التقدير الواقعي والحقيقي للموارد وللحاجات وللأهداف وللفئات المستهدفة.

3- مبدأ التكامل:

التكامل يقصد به أن جميع الأنشطة والجهود تتكامل وتتعاون في عملية التخطيط ثم في تنفيذها بعد ذلك. كما يراعى أن الخطط التكتيكية يجب أن تتكامل مع الخطط الإستراتيجية باعتبار الأولى تفاصيل لتنفيذ الثانية.

4- مبدأ الشمول:

الشمول يقصد به أن تكون الخطة شاملة لجميع إدارات المنظمة وفروعها. كذلك لابد من أن تهتم الخطة بتحسين وتطوير جميع أهداف المنظمة ووظائف الإدارة.

مقومات نجاح التخطيط:

رغم كل الجهد الذهني والتدبر وتطبيق العقلانية والموضوعية في التخطيط، إلا أننا قد نصاب بخيبة أمل لعدم نجاح العملية في نهاية الأمر. لذا يتوجب مراعاة بعض المقومات الهامة التي تعتبر بمثابة أعمدة تعزز نجاح عملية التخطيط، هي:

1- يجب أن تسبق عملية التخطيط كافة العمليات الإدارية الأخرى إذ أنها أساس بناء العملية الإدارية.

2- مشاركة كافة مستويات الإدارة في عملية التخطيط من المشرفين ولغاية المدراء بغض النظر عن مكانهم في الهيكل التنظيمي، إلا أنه من المفترض أن يقضى المدراء وقتا أطول في التخطيط فبينما يقوم المشرفون للمستقبل القريب (المرحلي) يقوم المدراء غالبا بالتخطيط على المدى البعيد (الاستراتيجي).

3- يجب أن تكون عملية التخطيط هادفة، فالتخطيط من أجل التخطيط هي عملية عقيمة ومكلفة.

4- ضرورة عدم تحيز المخططين لفرد أو فكرة ما.

5- بناء عملية التخطيط على أساس وافتراضات واحتمالات واقعية موضوعية وثابة ووضع دراسة جيدة للتوقعات والتنبؤات خاصة وأن التطورات الحديثة في عالمنا الاقتصادي والاجتماعي والسياسي جعلت عملية التنبؤ عملية صعبة حتى أصبح العلماء يشيرون إلى عصرنا هذا بعصر عدم التأكد.

6- التعاون والتنسيق بين المخططين ومنفذي الخطة. ومن الأفضل تشكيل فريق مرتبط بإعداد الخطة للقيام بمهام ومتابعة وإرشاد المنفذين عند الحاجة أو لدى حدوث عقبات في التنفيذ. وللأفراد قيم يتمسكون بها تم تبنيها من واقعهم الاجتماعي والاقتصادي وتؤثر على سلوكهم وأدوارهم ومواقفهم الإنسانية. لذا توجب معرفة هذه القيم والمبادئ والتعامل معها من أجل تناسق وفعالية فريق العمل.

7- عدم الشعور بالإحراج أو الإحباط النفسي عند ظهور عقبات أو أخطاء في الخطة والنظر إلى هذه العقبات. نظرة واقعية. إذ أن من طبيعة الإجراءات الإدارية مهما كان حسن تنظيمها أن تصادف مثل تلك العقبات من فترة إلى أخرى. إن للعامل النفسي أثر كبير على سلوك الفرد لذا فإن الوضع للمخطط يؤثر على أدائه.

8- دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط وتبني أسلوب المبادرة الإدارية، حيث أثبتت البحوث العلمية أن بعض أسباب فشل التخطيط يعود إلى عدم اهتمام المستويات الإدارية العليا بالتخطيط.

9- إدراك العلاقات التنظيمية القائمة في المنشأة له كبير الأثر على التخطيط ودقة الانجاز المتميز.

10- ممارسة عملية التقييم بشكل مستمر للخطة بهدف إجراء التعديلات اللازمة وطرح البدائل المتوفرة يعتبر من أهم مقومات نجاح التخطيط.

الفصل التاسع

عناصر ومستويات وأنواع التخطيط

أشتمل هذا الفصل على:

- **مكعب التخطيط.**
- **عناصر التخطيط الرئيسية.**
- **مستويات التخطيط.**
- **أنواع التخطيط.**
- **التخطيط الإداري في ظل الظروف المختلفة.**

أولاً: التخطيط في ظل ظروف التأكد.

ثانياً: التخطيط في ظل ظروف المخاطرة.

ثالثاً: التخطيط في ظل ظروف عدم التأكد.

رابعاً: التخطيط في ظل ظروف الصراع.

الفصل التاسع

9

عناصر ومستويات وأنواع التخطيط

مكعب التخطيط:

يمكن تحديد أضلاع مكعب التخطيط في الآتي:

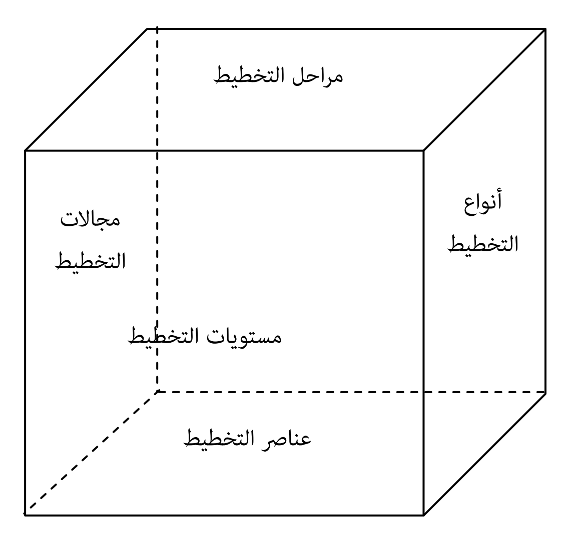
1- عناصر التخطيط.

2- مجالات التخطيط.

3- أنواع التخطيط.

4- مستويات التخطيط.

5- مراحل التخطيط.



شكل رقـم (10)

مكعب التخطيط

عناصر التخطيط الرئيسية:

يمكن تحديد عناصر التخطيط الرئيسية في الآتي:

1- الهدف.

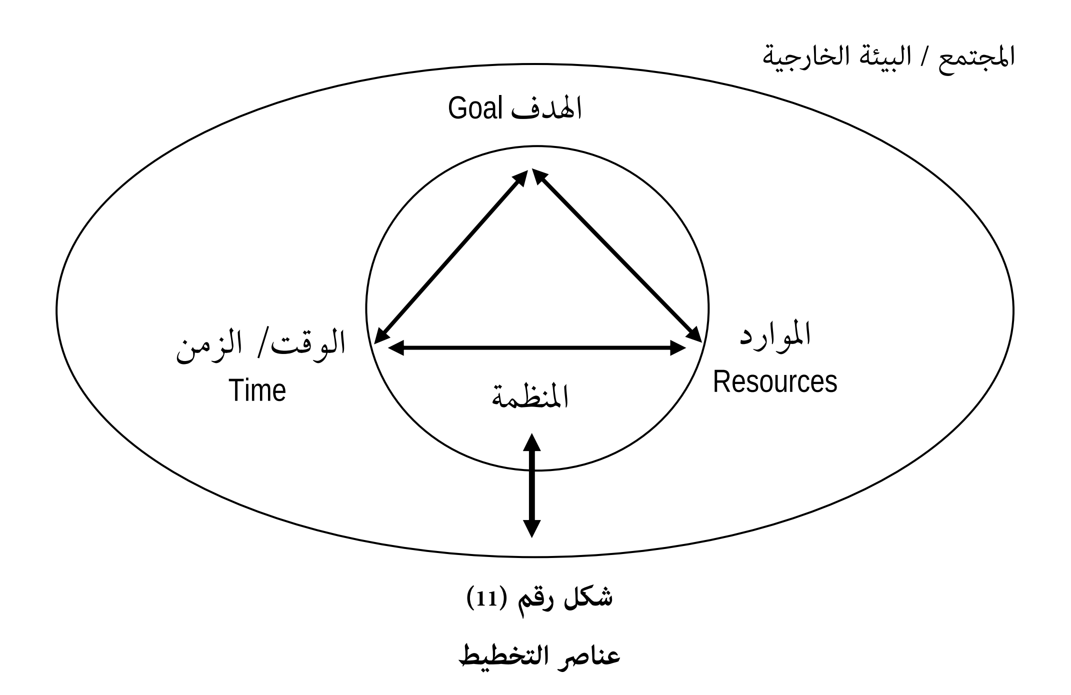
2- الموارد.

3- الوقت / الزمن.

4- المنظمة.

5- المجتمع / البيئة الخارجية.

6- التفاعل المتبادل بين المنظمة والمجتمع.



شكل رقم (11)

عناصر التخطيط

تمرين:

أعطى أمثلة على التفاعل المتبادل بين عناصر التخطيط:

....

....

....

....

....

....

مستويات التخطيط:

يمكن تحديد المستويات التالية للتخطيط كالتالي:

1- المستوى العالمي/ الدولي.

2- المستوى الإقليمي.

3- المستوى القومي/ القطري.

4- المستوى الإقليمي.

5- المستوى المحلي.

كذلك يمكن تصنيف مستويات التخطيط كالتالي:

1- التخطيط على مستوى الفردي.

2- التخطيط على المستوى الجماعي.

3- التخطيط على مستوى قسم / إدارة.

4- التخطيط على مستوى المنظمة ككل.

تمرين: أعطى أمثلة على ذلك:

أعطى أمثلة على مستويات التخطيط:

....

....

....

....

....

....

أنواع التخطيط:

أولا: حسب عنصر الزمن:

1- التخطيط طويل المدى (الاستراتيجي) مدته: 5 سنوات فأكثر.

2- التخطيط متوسط المدى (العملي) مدته: 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات.

3- التخطيط قصير المدى (التكنيكي) مدته: أقل من سنة.

ثانيا: حسب نوع المجال:

1- التخطيط الإداري.

2- التخطيط التعليمي.

3- التخطيط الاجتماعي.

4- التخطيط الصحي.

5- التخطيط العسكري.

فعلى سبيل المثال يقصد بالتخطيط الإداري Managerial Planning بالتدبير

المسبق من قبل السلطة الإدارية لمواجهة المستقبل بخطط علمية وعملية واضحة لتحقيق أهداف معينة في زمن محدد.

ويعرف التخطيط الاجتماعي Social Planning:

بأنه أسلوب علمي يستخدم لحل مشكلات المجتمع في ضوء التنبؤ بالمستقبل لتحديد الأهداف والغايات، وبحيث يعمل على تغيير المجتمع وتحقيق المشاركة الاجتماعية في كافة مراحل القرار ليشمل الخبراء والقادة المحليين وممثلي سكان المجتمع.

ثالثا: حسب المستهدف من عملية التخطيط:

1- تخطيط الموارد البشرية.
2- التخطيط المالي.
3- التخطيط الطبيعي.
4- التخطيط البيئي.

رابعا: حسب وحدة العمل:

1- التخطيط على مستوى الوحدات الصغيرة Micro.
2- التخطيط على مستوى الوحدات المتوسطة Mezzo.
3- التخطيط على مستوى الوحدات الكبيرة Macro.

خامسا: حسب الدرجة:

1- التخطيط الشامل.
2- التخطيط الجزئي.

سادسا: حسب نوع الفلسفة:

1- التخطيط الاشتراكي أو الشمولي.

2- التخطيط الرأسمالي أو التأشيري.

سابعا: حسب الظروف المختلفة:

1- التخطيط في ظل ظروف التأكد.

2- التخطيط في ظل ظروف المخاطرة.

3- التخطيط في ظل ظروف عدم التأكد.

4- التخطيط في ظل ظروف الصراع.

والجزء التالي يلقى بعض الضوء على هذه الأنواع.

التخطيط الإداري في ظل الظروف المختلفة

مقدمة:

المشكلات بصفة عامة تتميز بأن المتغيرات التي تؤثر فيها تكون كثيرة ومتنوعة ومتشابكة، ويخرج غالبيتها عن نطاق سيطرة المخطط، لذلك فإنه يحاول قدر استطاعته الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة لديه لتعويض من المعلومات المتاحة لديه لتعويض سيطرته المنقوصة وتعظيم قدرته المحدودة على التأثير في مسار هذه المتغيرات سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وتلعب الحسابات الإدارية والمالية دورا هاما في زيادة كفاءة المخطط وتعويض ضعف سيطرته غير المحكومة، وتدعيم درجة الثقة في البيانات غير المتيقن منها، وتقليل حدة تبعية سلوك الإدارة في التعامل مع هذه المتغيرات.

إن قدرة المخطط على المواجهة تتوقف على نسبة وأهمية المتغيرات الخاصة للسيطرة من جملة المتغيرات المؤثرة على المشكلة المطلوب مجابهتها، فكلما زادت هذه النسبة كلما زادت قدرة المخطط على التصدي والعكس صحيح.

يواجه المخطط في هذا الصدد أربعة أنواع من الظروف المختلفة، هي كالتالي:

أنواع التخطيط في ظل الظروف المختلفة:

1- التخطيط في ظل ظروف التأكد.
2- التخطيط في ظل ظروف المخاطرة.
3- التخطيط في ظل ظروف عدم التأكد.
4- التخطيط في ظل ظروف عدم الصراع.

أولا: التخطيط في ظل ظروف التأكد:

تعد ظروف التأكد Certainty Conditions أفضل الظروف المواتية للمخطط، حيث تتوفر لديه معلومات كاملة بشكل تقرير عن كافة المتغيرات المؤثرة في المشكلة المطلوب مواجهتها. وفي ظل هذه الظروف لا تكون هناك أية عناصر من عدم التأكد، وبالتالي تكون المخطط سيطرة شبه كاملة على كافة المتغيرات والتي تكون تأثيراتها معروفة له بشكل محدد ودقيق.

ثانيا: التخطيط في ظل ظروف المخاطرة:

يقصد بظروف المخاطرة Risk Conditions تلك المواقف المشكلة التي يكون لها عدة أوضاع ممكنة لكل بديل دون التأكد من حدوث أي منها بشكل قاطع، وإن كانت هناك إمكانية لتقدير احتمال حدوث أي من هذه الأوضاع بشكل احتمالي، ويفترض بطبيعة الحال أن يكون إجمالي هذه الاحتمالات يؤول إلى الوحدة.

وعلى ذلك فإنه في ظل ظروف المخاطرة لا يكون المخطط على علم تام بالظروف المتوقعة، ولكنه يكون على علم باحتمال حدوث كل ظرف من هذه الظروف على ضوء تكرار حدوثها في الماضي.

ثالثا: التخطيط في ظل ظروف عدم التأكد:

يقصد بظروف عدم التأكد Uncertainty Conditions قلة المعلومات المتوفرة عن مجموعة القوى الأساسية والفرعية التي تؤثر في الأجلين القصير والطويل على الأداء. وعلى ذلك ففي ظل ظروف عدم التأكد، لا يكون في مقدور المخطط معرفة احتمالات وقوع الأحداث. فغالبا ما تكون خبرة المخطط أو سجل الأحداث السابقة غير كاف لتوقع ما ستكون عليه الأحداث التالية، لذلك فإن التخطيط لمواجهة المشكلات الإدارية في ظل هذه الظروف يعد عملية معقدة ومحفوفة بالمخاطر.

إن التخطيط في ظل ظروف عدم التأكد نلجأ إليه لأن المعلومات المتاحة للمخطط تكون عند حدها الأدنى مما يجعل التخطيط لمواجهة هذه الحالات أمرا بالغ التعقيد.

رابعا: التخطيط في ظل ظروف الصراع:

اتسم الصراع الحديث بتعاظم التنافس Competition والصراع Conflict بين الشركات والذي قد يكون شريفا أو غير شريفا.

وتمثل عمليات التفاوض Negotiation والمساومات Bargain مع الشركات المنافسة تحديا حقيقيا لقدرات الشركة في التعامل مع المنافسين والخصوم لتحقيق أفضل المكاسب بأقل التضحيات الممكنة. إن أهم ما تتسم به هذه العمليات الحرجة أن المكاسب التي يحققها أحد المنافسين أو الخصوم غالبا ما تمثل في نفس الوقت خسارة للطرف الأخر.

في ظل ظروف الصراع يكون هناك تعارض حاد بين مصالح الشركة ومصالح الشركات المنافسة وأطماع الجماعات المناوئة، إضافة إلى ذلك فإن المخطط لا يكون له في أغلب الأحوال سيطرة كاملة على ظروف البيئة الخارجية، لذلك يكون المخطط مجبرا على أخذ تصرفات المنافس أو الخصم في الاعتبار، وهو ما يستلزم توقع الخطوات التي سيتخذها للاستعداد مقدما لمواجهتها.

الواقع أن صعوبة التخطيط في ظل ظروف الصراع تكمن في زيادة العوامل الخاصة بعدم التأكد، ذلك لأن وضع الخطة لا يتوقف فقط على ما يسعى المخطط إلى تحقيقه وإنما على المواقف المحتملة التي يمكن أن تتخذها المنظمات المنافسة، لذلك فإن كل طرف يحاول قدر استطاعته أن يتنبأ بخطط خصمه في ذات الوقت الذي يعمل منه على تضليل خصمه وإضعاف قدراته على تخمين خططه المتوقعة. هذا الوضع يجعل المخطط يواجه عوامل عدم تأكد إضافية وهي تلك التي تتعلق بخطط ونوايا المنظمات المنافسة.

إن نجاح عملية التخطيط في ظل ظروف الصراع يتوقف على قدرة المخطط على التنبؤ باستراتيجيات وخطط ومناورات الخصوم، وهي عملية ليست هينة، كما أن الخطأ في التخمين قد يؤدي إلى نتائج وخيمة. وقد أدى ظهور نظرية المباريات Game Theory إلى تدعيم قدرات المخططين للتخطيط في ظل ظروف الصراع.

الفصل العاشر

مراحل التخطيط

أشتمل هذا الفصل على:

- **مراحل العملية التخطيطية.**
- **المرحلة التمهيدية.**
- **مرحلة وضع الخطة.**
- **مرحلة التنفيذ.**
- **المرحلة التقويمية.**

10

الفصل العاشر

مراحل التخطيط

مراحل العملية التخطيطية:

العملية التخطيطية يمكن تقسيمها إلى مراحل أساسية ، تتكون كل منها من عدة خطوات. وهناك آراء عديدة في تحديد مراحل وخطوات التخطيط نذكر منها:

الرأي الأول : عدد ستة مراحل للتخطيط هي كالتالي :

1- مرحلة تحديد الأهداف.
2- مرحلة جمع المعلومات والبيانات.
3- مرحلة تحديد الأولويات.
4- مرحلة وضع الخطة.
5- مرحلة تنفيذ الخطة.
6- مرحلة تقويم الخطة.

الرأي الثاني : حدد أربعة مراحل للتخطيط مع تحديد خطوات لكل مرحلة كالتالي:

أولا: المرحلة التمهيدية: وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :

1- تحديد الأهداف.

2- تحديد الحاجات.

3- تحديد المشكلات.

4- تحديد الموارد.

ثانيا: المرحلة التخطيطية : وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :

1- وضع المحكات أو المعايير.

2- تحديد الأولويات.

3- وضع الخطة.

4- وضع الموازنة.

ثالثا: المرحلة التنفيذية : وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :

1- تنفيذ الخطة.

2- الالتزام بالموازنة.

رابعا: المرحلة التقويمية : وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :

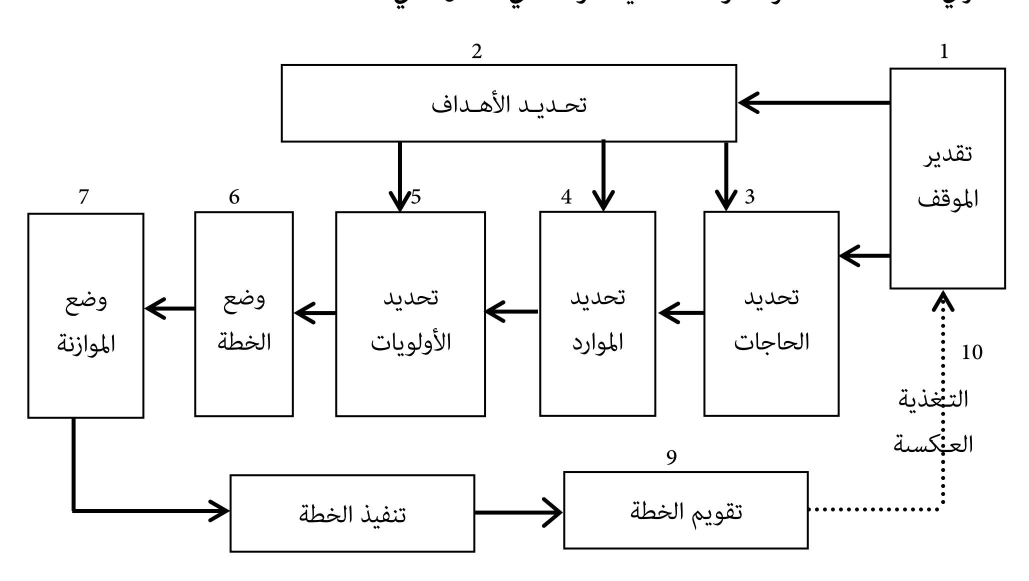
1- المتابعة.

2- التقييم.

3- التقويم.

4- التغذية العكسية.

الرأي الثالث : حدد عشر خطوات للتخطيط موضحة في الشكل التالي:



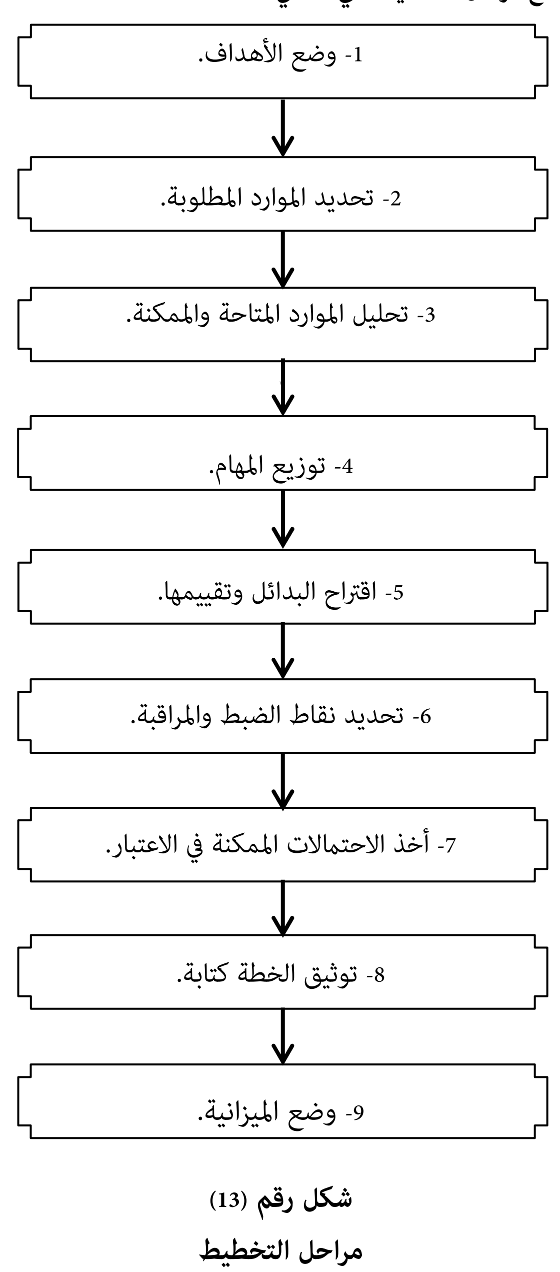
شكل رقم (12)

خطوات التخطيط

الرأي الرابع : حدد ثمانية مراحل للتخطيط هي كالتالي:

1- كتابة الهدف بطريقة سليمة.
2- تحديد المهام الرئيسية اللازمة لتحقيق الهدف.
3- وضع الجدول الزمني (توازي وتتابع المهام الرئيسية).
4- تحديد الموارد المتاحة وبدائلها.
5- تحديد درجة التأكد في افتراضات الخطة.
6- تحديد القرارات الواجب اتخاذها والمسئول عنها.
7- تحديد القيود الداخلية والخارجية.
8- تحديد المشكلات المحتملة والتصرفات الممكنة لعلاجها.

الرأي الخامس : حدد تسع مراحل للتخطيط هي كالتالي:



شكل رقم (13)

مراحل التخطيط

الرأي السادس: حدد عشر خطوات للتخطيط هي كالتالي:

1- تحديد الأهداف والسياسات.

2- تحليل الظروف البيئية المحيطة بالمنشأة للوقوف على ما بها من فرص وقيود والتعرف عليها وعلى وسائل الاستفادة بها أو مواجهتها سواء كانت سياسية أو غير ذلك.

3- تحليل الإمكانات الداخلية المتاحة والتعرف على ما بها من نقاط قوة ومن نقاط ضعف.

4- تحديد الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة في ضوء الفرص والقيود الموجودة في البيئة المحيطة ونقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في الإمكانات المتاحة.

5- تحديد الأنشطة الفرعية (التكتيكية) التي يمكن أن تتحقق بها الإستراتيجية الرئيسية.

6- ترجمة ما سبق في موازنات مالية تحدد التكلفة والعائد لكل نشاط متوقع.

7- تحديد جدولة زمنية لكل نشاط.

8- وضع الهيكل التنظيمي والقوى البشرية التي يتطلبها تنفيذ الخطة.

9- تسجيل وكتابة كل العمليات السابقة وبلورتها في الخطة النهائية التي سيتم العمل بها ومراجعتها.

10- متابعة تنفيذ الخطة بعد ذلك للتأكد من مدى مطابقة التنفيذ الفعلي لما هو مخطط وتحديد الانحرافات ودراسة أسبابها واقتراح سبل علاجها للاستفادة بها في المرات التالية لوضع الخطط، وهو ما يسمى بعملية الرقابة والمتابعة، والتي تعتبر لصيقة بعملية التخطيط.

الرأي السابع : حدد جورج ستايز George Steiner ست مراحل للتخطيط هي كالتالي:

1- وضع الأهداف.

2- التدقيق الخارجي، ويشمل بناء السيناريوهات وتحليل الصناعة وتحليل المنافسين.

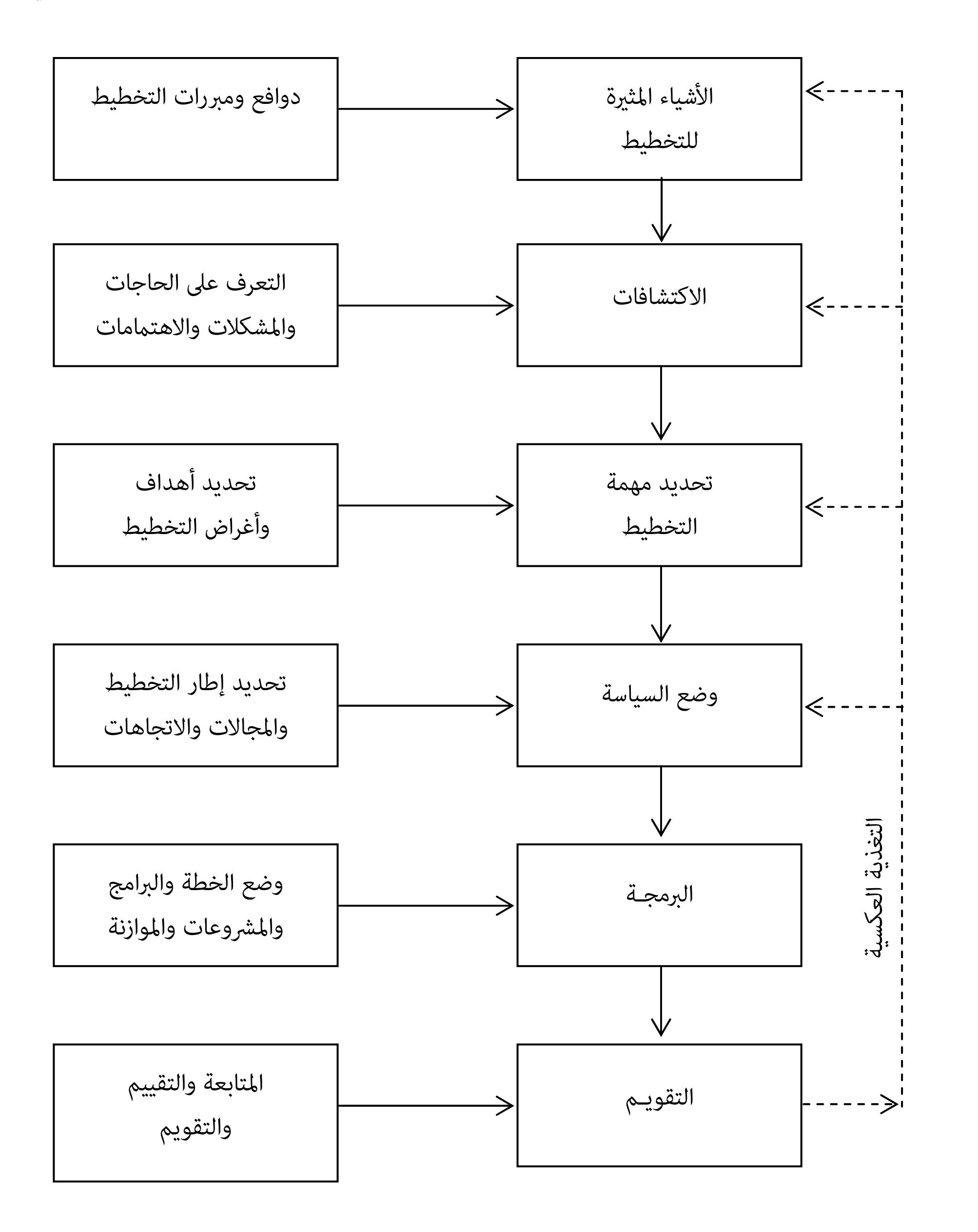
3- التدقيق الداخلي - أي نقاط القوة والضعف.

4- تقييم الإستراتيجية: يتم تحديد وتقييم عدة استراتيجيات محتملة بهدف اختيار أفضلها. ويتم إجراء المقارنات في صورة مالية بدرجة أساسية باستخدام تقنيات مثل تحليل المخاطر ومختلف الطرق المرتبطة باحتساب قيمة المساهم.

5- التطبيق الإجرائي للإستراتيجية: ويتضمن هرما كاملا من الاستراتيجيات والاستراتيجيات الفرعية، توجد عند قمته الخطط طويلة المدى ثم تأتي بعد ذلك الخطط المتوسطة المدى والخطط التشغيلية قصيرة المدى، وترتبط بكل منها أهداف وميزانيات.

6- الجدولة الزمنية - وضع جدول زمني للعملية بأكملها.

الرأي الثامن : حدد ألفريد كان Alfred Kahn ست مراحل للتخطيط موضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (14)

مراحل التخطيط لدى ألفريد كان

الرأي التاسع :

في كتاب بعنوان (كيف تُعد خطة عمل) How to Prepare a Business Plan ضمن سلسلة كتب MBA التي تنشرها الصنداي تايمز The Sunday Times، تم تحديد خطوات التخطيط في الآتي:

1- نظرة عامة على تاريخ وضع خطط العمل حتى اليوم؛

2- إشارة إلى الأبحاث التي أجريت في هذا الموضوع؛

3- إستراتيجية العمل، شرح المنتجات والخدمات، قطاعات السوق، السعر، العروض والتخفيضات، الموقع، قنوات التوزيع، وغير ذلك؛

4- العمليات، وتشمل الأنشطة الرئيسية مثل التصنيع، والشراء والبيع، وتعيين العاملين، والتأمين وغير ذلك؛

5- بيان بالنتائج المتوقعة يوضح حجم العمل المتوقع وقيمته؛

6- ضوابط العمل، وتوضيح ما هي المقاييس وأنظمة القياس التي تستخدم.

وقد يظن البعض أن مراحل التخطيط منفصلة عن بعضها، وأنها تسير متتابعة، إلا أن الواقع عكس ذلك تماما، لأن هذه المراحل مترابطة ومتداخلة ومتكاملة. فعلى سبيل المثال فإن مرحلة التقويم تبدأ قبل مراحل التخطيط وتسير معها بالتوازي.

ويمكن إعطاء بعض التفاصيل عن مراحل التخطيط كالتالي :

أولا: المرحلة التمهيدية (مرحلة الدراسة) :

وهذه المرحلة تشمل خطوات عديدة أهمها :

1- تحديد مثيرات التخطيط (الحاجات / المشكلات / الاهتمامات).

2- تحديد الأهداف ، مع مراعاة شروط الأهداف الجيدة Smarter.

3- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة والإحصاءات.

4- رصد الحاجات والمشكلات والاهتمامات.

5- رصد الموارد المتاحة والممكنة والحالية والمستقبلية.

6- تطبيق نموذج التحليل الرباعي SWOT.

ثانيا: مرحلة وضع الخطة (مرحلة التخطيط) :

7- تحديد الأولويات (تحديد درجة الأفضلية أو الأسبقية للحاجات وللمشكلات وللفئات وللمناطق وللبرامج وللمشروعات ...).

8- الاختيار من بين البدائل.

9- تحديد البرامج والمشروعات.

10- وضع الجداول الزمنية.

11- وضع الموازنات المناسبة.

12- الإقرار والاعتماد للخطة.

ثالثا: مرحلة التنفيذ :

يميل كثير من المشتغلين بالتخطيط إلى اعتبار مرحلة التنفيذ ضمن مراحل التخطيط ، بينما يميل آخرون وهم قلة إلى اعتبار مرحلة التنفيذ عملية مستقلة يجب فصلها عن عمليات التخطيط.

وتشمل مرحلة التنفيذ خطوات عديدة نذكر منها على سبيل المثال:

1- إرسال الخطة إلى الجهات المختصة لتبدأ في تنفيذها اعتبارا من التاريخ المحدد لذلك.

2- تقسيم العمل إلى عناصر.

3- توزيع العمل بالشكل المناسب.

4- قيام كل شخص وقسم وإدارة وفرع بتنفيذ الجزء الخاص به في الخطة في ضوء أهداف الخطة والموازنة الموضوعة والجدول الزمني المحدد.

رابعا: المرحلة التقويمية :

تشمل المرحلة التقويمية أربع خطوات هي :

1- المتابعة. 2- التقييم. 3- التقويم. 4- التغذية العكسية.

ويقصد بالمتابعة Following up: التأكد من أن الذي يتم تنفيذه مطابق لما هو موضوع في الخطة والموازنة. بمعنى أن المتابعة عملية تهدف إلى مراقبة كيفية إتمام خطوات الخطة كما وكيفيا في حدود التوقيت الزمني والمالي.

ومن وسائل المتابعة نذكر :

1- الزيارات.
2- جمع التقارير.
3- مراجعة السجلات.
4- الاستعانة بالحاسبات الالكترونية.

يلي خطوة المتابعة خطوة التقييم Assessment والتي يقصد بها عملية تحديد الإيجابيات والسلبيات أو مناطق القوة والضعف في عمليات تنفيذ الخطة.

وتمكن عملية المتابعة والتقييم المستمرة لتنفيذ الخطة المسئولين من التدخل في الوقت المناسب لتعديل الخطة لتواكب التغيرات المحتملة والأوضاع غير المتوقعة ولاشك أن توافر عنصر المرونة في الخطة يحد من وجود الطاقات المعطلة أو حدوث الأزمات، أو على الأقل يقلل من احتمالات حدوثها. بمعنى أن التقويم Evaluation نشاط لاحق لنشاط التقييم.

فالتقويم يهدف إلى: تدعيم وتشجيع الإيجابيات ومناطق القوة، وعلاج السلبيات ومناطق الضعف.

وتأتي أهمية التقويم في أنه نشاط إيجابي يستهدف التحسين والتطوير وتصحيح الانحرافات عن مسار الخطة.

وللتقويم أنواع عديدة نذكر منها:

تقويم مرحلي وتقويم نهائي. فالأول يهدف إلى ترشيد أداء الخطة الحالية ، بينما الثاني يمهد لإعداد الخطة التالية. والأول يهتم بتحليل النتائج المتحققة في نهاية كل مرحلة من مراحل التخطيط ، بينما الثاني أشبه بعملية حساب الأرباح والخسائر أو كشف الحساب الختامي.

أما التغذية العكسية أو المرتدة Feedback فيقصد بها المعلومات والدروس والخبرات المستفادة والمكتسبة من تجربة تنفيذ الخطة والتي تساهم في ضمان أعلى قدر من النجاح للخطط المستقبلية.

الفصل الحادي عشر
تحديد أهداف المنظمة

أشتمل هذا الفصل على:

- **تعريف مصطلح الهدف.**
- **أهداف المنظمة.**
- **أهمية تحديد أهداف المنظمة.**
- **أنواع الأهداف.**
- **خصائص أو مقومات الهدف الجيد.**
- **SMARTER.**

11

الفصل الحادي عشر

تحديد أهداف المنظمة

تعريف مصطلح الهدف :

هناك تعريفات عديدة لمصطلح الهدف، نذكر منها:

1- الهدف Aim هو بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها في تاريخ معين.

2- الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها.

3- الهدف هو الغاية المراد تحقيقها.

4- الهدف هو المنارة التي توجه إليها المجهودات والموارد التي يقوم بها الأفراد.

5- الهدف أداة تحدد الاتجاه وتجعلنا نركز لتحقيقه.

أهداف المنظمة :

يمكن تحديد أبعاد أهداف المنظمة في الآتي:

1- أهداف المنظمة هي النتائج المرغوب فيها والمرتبطة كل منها بنطاق زمني معين.

2- أهداف المنظمة هي التي تحدد النجاح الذي تهدف المنظمة إلى تحقيقه.

3- توضع أهداف المنظمة في ضوء رؤية ورسالة المنظمة.

4- تحدد أهداف المنظمة في ضوء نوع وحجم المنظمة وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتمامها ومستويات النجاح الذي تنشده...

5- عملية تحديد الأهداف لا يتم مرة واحدة وينتهي أمره ، ولكنها عملية مستمرة.

6- على المنظمة وضع أهداف كبيرة ثم تقسيمها إلى أهداف صغيرة يمكن تحقيقها، ثم تنتقل إلى تحقيق أهداف أكبر وهكذا .. وبالتالي يتحقق النجاح.

أهمية تحديد الأهداف:

يمكن رصد أهمية تحديد الأهداف في الآتي:

1- بدون أهداف محددة من السهل جدا الخروج عن الطريق ، فلا تستطيع أن تسيطر على مجريات الأمور في المنظمة ، ويضيع الوقت هباء لأنه ليس هناك ما يستدعي العجلة ، ليس هناك خط نهائي ، ليس من الضروري تنفيذ شيء اليوم.

2- تحديد الأهداف يساعدنا على توضيح لأنفسنا وللغير. ما هي النتائج التي نسعى لتحقيقها.

3- ويُعد تحديد الأهداف عنصرا هاما في التحفيز. حيث أن التحديد الواضح لما يجب أن نحققه سوف يؤدي إلى أن نندفع نحو تحقيق الأهداف الحقيقية ويبعدنا عن الانشغال في الأنشطة التي لا حاجة لنا بها.

4- تحديد الأهداف يساعدنا على التفكير والدخول إلى أعماق المشكلات.

5- الأهداف هي أساس اتخاذ القرارات. الأهداف وسيلة لزيادة كفاءة وفعالية المنظمات.

6- تحديد الأهداف يساعدنا في الحصول على المعلومات عن مدى تقدمنا نحو تحقيق الأهداف.

7- إن تحديد الأهداف يرتب بالتالي معيارا لقياس الإنجاز. فهل سوف نسعى إلى تحقيق نتائج مستوى العام الماضي؟ هل نريد أن نحافظ على الوضع القائم، أم أننا قد وضعنا نصب أعيننا مستوى أعلى للإنجاز؟

8- الأهداف وسيلة لتقييم الأداء، وهذا بدوره يُسهل لنا اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

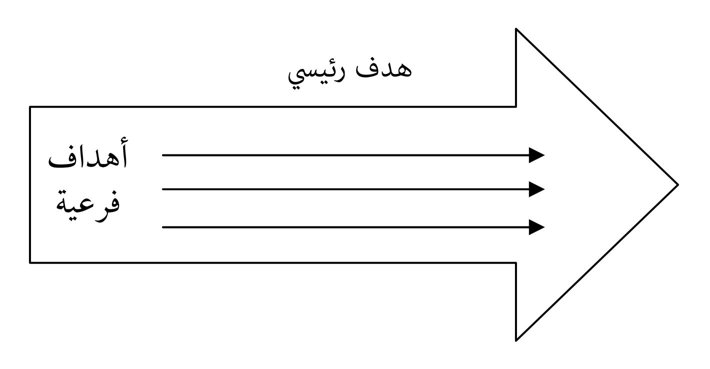
أنواع الأهداف:

هناك أنواع عديدة من الأهداف نذكر منها :

التصنيف الأول : يقسم الأهداف حسب درجة التفاصيل بها :

أهداف رئيسية وأهداف فرعية:

حيث يتم تقسيم الهدف الرئيسي إلى مجموعة من الأهداف الفرعية، وبتحقيق الأخيرة يتم تحقيق الهدف الرئيسي.



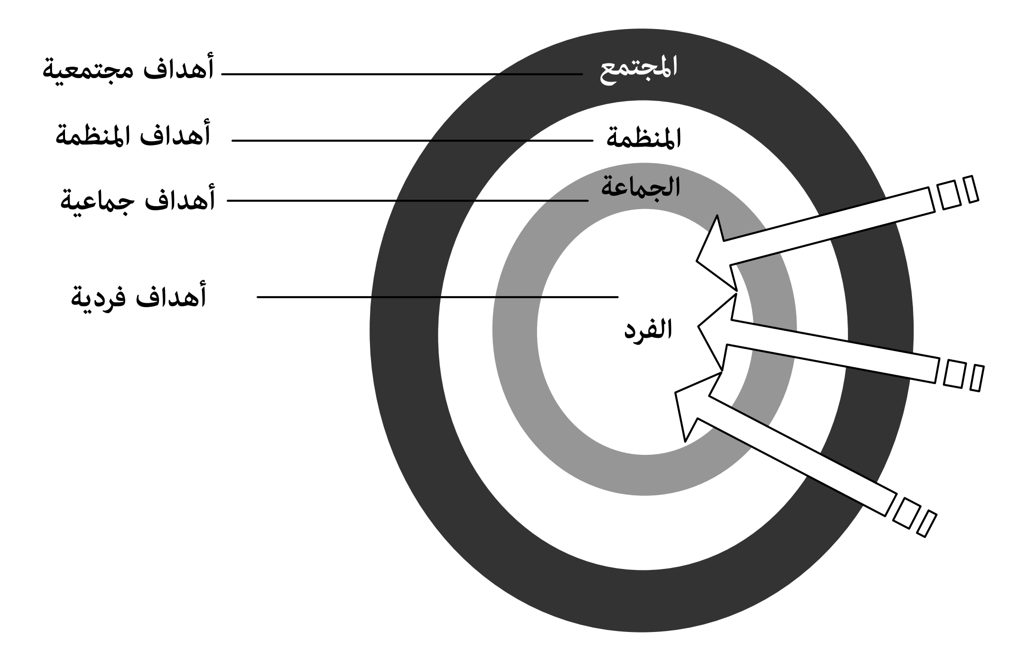
شكل رقم (15)

أنواع الأهداف

التصنيف الثاني : يقسم الأهداف حسب نوع المجال:

أهداف اجتماعية/ أهداف تعليمية/ أهداف اقتصادية/ أهداف سياسية/ .....

التصنيف الثالث : يقسم الأهداف حسب الوحدة الإنسانية :



شكل رقم (16)

أنواع الأهداف حسب الوحدة الإنسانية

التصنيف الرابع : يصنف الأهداف من حيث المدة أو الأجل إلى :

1- أهداف طويلة المدى (الأهداف الإستراتيجية) ، وهي النتائج المرغوب تحقيقها في الأجل الطويل.

2- أهداف قصيرة المدى ، وهي النتائج المرغوب تحقيقها في الأجل القصير. وتكون أكثر تحديدا من الأهداف طويلة المدى من حيث من ينفذها؟ ماذا يتم تنفيذه؟ متى يتم تنفيذه؟ ما هو مجالها؟

التصنيف الثاني : يصنف الأهداف إلى :

1- أهداف مسجلة مكتوبة في وثيقة.

2- أهداف متعارف عليها وليست مسجلة أو مكتوبة في وثيقة.

التصنيف الثالث: يصنف الأهداف إلى :

1- أهداف عامة: وهي: الأهداف التي تتحدد للمنظمة ككل .. وغالبا ما يتم صياغتها في عبارات وصفية مثال ذلك تطوير الإنتاج وزيادة المبيعات ، وتحسين مستوى أداء العاملين.

2- أهداف تشغيلية تفصيلية: وهي: تتحدد على مستوى الإدارات والأقسام، ويلاحظ أن صياغة هذه الأهداف يجب أن يتم في صورة كمية بحث تكون قابلة للقياس. كذلك فإن الهدف التشغيلي هو بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها في تاريخ معين.

التصنيف الرابع : يصنف الأهداف من حيث جودتها إلى :

1- أهداف غير جيدة.

2- أهداف جيدة.

خصائص أو مقومات الهدف الجيد :

1- محدد بدقة.

2- مفهوم.

3- واقعي.

4- طموح.

5- يمكن قياسه.

6- يمكن تحقيقه.

7- تم وضعه بشكل جماعي.
8- تم وضعه بطريقة ديمقراطية.
9- القبول.
10- السلامة.
11- يراعي ثقافة المجتمع.
12- شرعي.
13- يتحدث عن النتائج وليس الأنشطة.
14- مرتبط بنطاق زمني محدد.
15- متفق مع رؤية ورسالة المنظمة.
16- مرن.
17- متسق مع الأهداف الأخرى.

الأهداف الذكية / الجيدة:

1- محددة.
2- قابلة للقياس.
3- قابلة للتحقيق.
4- مرتبطة / متصلة.
5- محددة بزمن معين.
6- تساعد الأداء.
7- تعمل على رفع وزيادة المعايير.

SMARTER Aims:

1- Specific.
2- Measurable.
3- Achievable.
4- Relevant.
5- Time limited.
6- Enhance performance.
7- Raise standards.

الفصل الثاني عشر

تحديد الأولويات

أشتمل هذا الفصل على:

- **مفهوم تحديد الأولويات.**
- **أساليب تحديد الأولويات.**
- **جداول تحديد الأولويات.**

الفصل الثاني عشر

12

تحديد الأولويات

مفهوم تحديد الأولويات:

تحديد الأولويات إحدى المراحل الرئيسية والهامة في عملية التخطيط.

وبمجرد أن تحدد أهداف المنظمة على المخططين أن يعطوها الأولوية. لأنه لا يمكن إنجاز كل شيء في وقت واحد. لذلك لابد أن يطرح في هذه المرحلة أي الأشياء يأتي في المقدمة؟ ما هو أهم هدف حاليا؟ ثم يتم تنظيم الوقت والطاقة والموارد حسب تلك الأولويات Priorities وغالبا ما يكون هذا هو الجزء الأصعب.

وتحديد الأولويات معناه تحديد درجة الأسبقية أو الأفضلية المبنية على درجة الأهمية لهدف أو برنامج على هدف أو برنامج آخر لمقابلة الاحتياجات الملحة.

وترجع أهمية الأولويات إلى أن الموارد غالبا تتصف بخاصية الندرة Scarcity وأنها دائما أقل من الحاجات. وهذا يتطلب ترتيب الحاجات الأكثر والملحة في أول القائمة للبدء بها أولا. ثم يليها الحاجات الأقل أهمية وهكذا.

بكلمات أخرى. فإن الموارد المتاحة لأي منظمة سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مادية أو مالية لا تسمح غالبا بتنفيذ جميع الأهداف أو البرامج المطلوبة. وهذا يتطلب معه إدراج الأهداف أو البرامج ذات الأسبقية الأولى في الخطة تليها الأهداف أو البرامج ذات الأسبقية الثانية وهكذا.. ثم تأجيل الباقي لأعوام مقبلة.

إن عملية تحديد الأولويات ليست بالعملية السهلة. وهي عملية معقدة، وتحتاج إلى صبر وخبرة بجانب الأسلوب العلمي.

وببساطة فإن تحديد الأولويات يشير إلى عملية المواءمة بين الحاجات Needs والموارد Resources .

ولقد حددت كل من (ميرل دوجلاس) Merrill Douglass، و (دونا دوجلاس) Donna Douglass قائمة بالمعايير الشائعة التي يمكن الاستفادة منها في عملية تحديد الأولويات هي:

1- إننا نعمل الشيء الذي نحب أن نعمله قبل أن نعمل الشيء الذي نكرهه.

2- إننا نعمل الأشياء التي نعرف كيفية عملها بصورة أسرع من الأشياء التي لا نعرف كيفية عملها.

3- إننا نعمل الأشياء السهلة قبل الأشياء الصعبة.

4- إننا نعمل الأشياء التي نحتاج إلى وقت قليل قبل الأشياء التي تحتاج إلى وقت كثير.

5- إننا نعمل الأِشياء التي تتوافر لها إمكانيات تنفيذها قبل الأشياء التي لا تتوافر لها هذه الإمكانات.

6- إننا نعمل الأشياء المجدولة (كالاجتماعات) قبل الأشياء غير المجدولة.

7- إننا نعمل الأشياء المخططة قبل الأشياء غير المخططة.

8- إننا نستجيب لطلبات الآخرين قبل الاستجابة لطلباتنا.

9- إننا نعمل الأشياء العاجلة قبل الأشياء المهمة.

10- إننا نستجيب للأزمات والطوارئ.

11- إننا نعمل الأشياء التي تثير اهتماماتنا قبل الأشياء التي لا تثير هذه الاهتمامات.

12- إننا نرجئ العمل إلى أن يقترب الموعد النهائي للإنجاز.

13- إننا نستجيب للتنفيذ وفق قاعدة «من يريد ذلك».

14- إننا نستجيب للتنفيذ وفق قاعدة « تأثير نتائج العمل علينا».

15- إننا نؤثر تنفيذ المهام الصغيرة على المهام الكبيرة.

16- إننا نعمل الأشياء وفقا لمواعيد وصولها إلينا.

17- إننا نعمل وفقا لقاعدة «تأثير النتائج على الجماعة».

ومن منظور إسلامي يمكن تحديد بعض معايير المفاضلة بين المشروعات - كما حددها محمد أنس الزرقا - كالتالي:

المعيار الأول: اختيار طيبات المشروع وفق الأولويات الإسلامية.

المعيار الثاني: توليد رزق رغد لأكبر عدد من الأحياء.

المعيار الثالث: مكافحة الفقر وتحسين توزيع الدخل والثروة.

المعيار الرابع: حفظ المال وتنميته.

المعيار الخامس: رعاية مصالح الأحياء من بعدنا.

أساليب تحديد الأولويات:

هناك محاولات عديدة لتحديد أساليب تحديد الأولويات في مجال التخطيط الاجتماعي، نذكر منها محاولات كل من: أحمد كمال أحمد وعبدالعزيز مختار والفاروق زكي يونس وطلعت مصطفى السروجي وعاطف مكاوي... وفي ضوء هذه المحاولات يمكن تحديد بعض أساليب تحديد الأولويات في الآتي:

الأسلوب الأول:

يمكن تحديد الأولويات باستخدام مجموعة من المحكات «عوامل أو مؤثرات» في تحديدها. مثل:

1- مدى الحاجة إلى إيجاد حل للموقف الاجتماعي.

2- مدى وفرة الإمكانات المتاحة والميسرة.

3- مدى فاعلية الأجهزة.

1- إيجاد حل للموقف الاجتماعي:

يتوقف البت في مدى الحاجة إلى إيجاد حل للمواقف الاجتماعية على عوامل قومية واقتصادية وإنسانية ومادية. وتكمن أهمية المشكلة في فاعلية الحلول التي يمكن التوصل إليها.

ولقد توصل خبراء التخطيط إلى مبادئ تعاون على تحديد مدى أهمية المشكلات وخطورتها مثل:

أ - تتحدد خطورة المشكلة بعدد المتأثرين بها. وهذا له أهمية خاصة في تحديد الأولوية.

ب- كلما زاد اهتمام المواطنين وتعاظم شعورهم بالمشكلة كلما زاد الاهتمام بتفضيلها.

ج- كلما كان أثر المشكلة عميقا وخطيرا على المواطنين كلما كان للمشكلة أولوية.

د- كلما كانت المشكلات ذات حلول مجرية ومؤكدة النجاح فضلت على غيرها.

هـ- كلما كانت الحلول المقترحة لحل المشكلة أقل تكلفة وتعطي نفس نتائج الحلول الأخرى. يفضل ذلك الحل.

و- كلما كان الوقت المقدر لحل المشكلة أقصر في مشروع ما عن غيره، كان هذا مبررا لاختياره وتفضيله على مشروع ويستغرق وقتا أطول.

ز- لرأي خبراء التخطيط أهمية خاصة في العوامل الستة وتقدير كاف في لجان الأولويات للتوصل إلى قرارات خاصة في تحديد الأولويات.

2- الإمكانات الميسـرة:

يعتبر الاستخدام الأمثل للموارد دعامة أساسية في التخطيط الاجتماعي. فالحاجات والمواقف تستلزم موارد وإمكانات كافية تتناسب معها لإشباعها. ويتضمن مفهومك الموارد:

أ - الموارد المالية: وتشتمل على الأموال أو الاستثمارات التي يمكن استخدامها وتخصيصها لمشروعات التخطيط الاجتماعي.

ب- الموارد التنظيمية والتشريعية: وتتمثل في الأجهزة الواجب توافرها سواء أجهزة تخطيطية أو تنفيذية، وأيضا في التشريعات والقوانين والقرارات المؤثرة على سير الخطة وتحقيق الأهداف.

ج- الموارد الاجتماعية: مثل الآداب والسلوك الاجتماعي، والقيم الروحية، والعلاقات الاجتماعية بين المواطنين في مختلف المستويات.

ولتحديد الأولويات؛ تعطي أهمية خاصة لهذه الموارد. فالمشروعات التي تتوافر لها هذه الموارد تكون موضع التقدير وتعطي أفضلية.

3- فاعلية الأجهزة لتحديد الأولويات:

تعتمد هذه الأجهزة على اللجان التي تضم الخبراء والمتخصصين والقيادات التي تستخدم أسلوب التفكير الجماعي الذي يحقق الشمول.

وتؤدي فاعلية الأعضاء إلى الوصول إلى قرارات تحديد درجة الأولوية وتكون الأجهزة فعّالة إذا:

أ - توفر لها هيكل داخلي قوي وسليم.

ب- كانت ذات كفاية عالية وقدرة كبيرة على القيام بمهامها عن طريق توفير العدد اللازم من الموظفين المؤهلين لأعمال التخطيط والتنفيذ.

ج- كان هناك تنسيق وت عاون بين الأجهزة سواء على المستوى الأفقي أو الرأسي.

د- زادت دينامية الأعضاء داخليا وتكاملت أدوارهم.

هـ- كان هناك تعاون وثيق بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ.

ويتوقف النجاح في عمليات تحديد الأولويات على هذه اللجان، ومشاركة القيادات العامة لها دور إيجابي وأساسي فيها. والتكامل في هذه المشاركة ضمان للوصول إلى قرارات تخطيطية ناجحة.

الأسلوب الثاني: الخبرات الموضوعية

حاول خبراء التخطيط الاجتماعي أن يترجموا الأسلوب السابق في مقاييس لإضفاء صفة الموضوعية لعمليات تحديد الأولويات. وحتى تعمل لجانها بالأسلوب العلمي لأبعادها عن التحيز والذاتية لاسيما وأن العضو الأعلى صوتا أو الأقوى نفوذا هو الأكثر نجاحا في التأثير على باقي الأعضاء لتأييد مقترحاته في الأولويات.

ومن ثم يتم وضع جداول يتم الاتفاق عليها مقدما قبل بدء أعمال لجان تحديد الأولويات وموضح بهذه الجداول الرياضية طبقا لأيدلوجية المجتمع وسياسته الاجتماعية.

جداول تحديد الأولويات:

جدول رقم (1)

العلاقة بين حدة المشكلة وانتشارها في المجتمع

درجة انتشارها / نوع المشكلة	منتشرة بدرجة قليلة	منتشرة بدرجة متوسطة	منتشرة بدرجة كبيرة
مشكلة بسيطة	60	70	80
مشكلة مركبة	70	80	90
مشكلة معقدة	80	90	100

جدول رقم (2)

العلاقة بين مستوى المناطق وتوفر الخدمات فيها

توفر الخدمات / المناطق	خالية تماما من الخدمات	خالية من الخدمات إلى حد ما	متوسط الخدمات	خدمات كافية	كثيرة الخدمات
المناطق الفقيرة	100	90	80	70	60
المناطق المتوسطة	90	80	70	60	50
المناطق الغنية	80	70	60	50	40

جدول رقم (3)

العلاقة بين نوع أهداف المشروع وعائده

أهداف المشروع / عائد المشروع	عائد كبير	عائد متوسط	عائد قليل
أهداف تنمويـة	100	90	80
أهداف وقائية	90	80	70
أهداف علاجية	80	70	60

جدول رقم (4)

العلاقة بين نوع المجتمع ودرجة تقدمه

نوع المجتمع / درجة التخلف	متخلف جدا	متخلف	متوسط	متقدم	متقدم جدا
صحراوي	100	90	80	70	60
صناعي	90	80	70	60	50
ريفي	80	70	60	50	40
حضري	70	60	50	40	30

جدول رقم (5)

العلاقة بين مستوى المناطق وتوفر الخدمات فيها

توفر الخدمات / المناطق	خالية تماما من الخدمات	خالية من الخدمات إلى حد ما	متوسط الخدمات	خدمات كافية	كثيرة الخدمات
المناطق الفقيرة	100	90	80	70	60
المناطق المتوسطة	90	80	70	60	50
المناطق الغنية	80	70	60	50	40

جدول رقم (6)

العلاقة بين فئات الدخل ودرجة الاحتياج

درجة الاحتياج / فئات الدخل	محتاجة جدا	محتاجة	متوسط	محتاجة إلى حد ما	غير محتاجة
الدخول البسيطة	100	90	80	70	60
الدخول المتوسطة	90	80	70	60	50
الدخول العاليـة	70	60	50	40	30

جدول رقم (7)

العلاقة بين العائد والتكلفة

التكلفـة / العائـد	رخيصة جدا	رخيصة	متوسطة	باهظة	باهظة جدا
عائد كبير جدا	100	90	80	70	60
عائد كبير	90	80	70	60	50
عائد متوسط	80	70	60	50	40

جدول رقم (8)

العلاقة بين الفترة الزمنية لتنفيذ المشروع ومدة التنفيذ

الفترة الزمنية / مدة التنفيذ	قصيرة جدا	قصيرة	متوسطة	طويلة	طويلة جدا
أقل من سنة	100	90	80	70	60
من سنة إلى 5 سنوات	90	80	70	60	50
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	80	70	60	50	40

جدول رقم (9)

العلاقة بين نوعية العمالة ودرجة توفرها

نوع العمالة	متوفرة جدا	متوفرة	متوسط	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة
عمالة فنية	100	90	80	70	60
عمالة غير فنيـة	90	80	70	60	50

جدول رقم (10)

العلاقة بين نسبة المتأثرين بالمشكلة في المجتمع ودرجة عمقها

عمق المشكلة / نسبة المتأثرين	عميقة جدا	عميقة	متوسطة	سطحية	سطحية جدا
يتأثر بها أكثر من 80%	100	90	80	70	60
يتأثر بها أكثر من 60%	90	80	70	60	50
يتأثر بها أكثر من 40%	80	70	60	50	40
يتأثر بها أكثر من 20%	70	60	50	40	30
يتأثر بها 20% فأقل	60	50	40	30	20

جدول رقم (11)

العلاقة بين فئات المجتمع ودرجة احتياجه

درجة الاحتياج / فئات السكان	محتاجة جدا	محتاجة	متوسط الاحتياج	غير محتاجة	غير محتاجة الآن
طفولة	100	90	80	70	60
شباب	90	80	70	60	50
عاملون	80	70	60	50	40
مسنون	70	60	50	40	30

جدول رقم (12)

العلاقة بين فئات المجتمع ودرجة احتياجه

درجة الاحتياج / الجنس	محتاج جدا للخدمات	محتاج للخدمات	متوسط	غير محتاج للخدمات إلى حد ما	غير محتاج للخدمات
إناث	100	90	80	70	60
ذكـور	90	80	70	60	50

وفي ضوء هذه الجداول يمكن أن تقوم اللجان بدراسة المشروعات وتحديد أولياتها ويمكن أن تقوم إحدى اللجان - مثلا - بدراسة المشروعات التالية:

1- مشروع لإنشاء دار لرعاية المسنين في تجمع حضري متقدم يخدم المناطق الغنية الخالية تماما من هذه الخدمة وأصحاب الدخول العالية المحتاجة لها وعائده كبير وتكاليفه متوسطة وينفذ بعملة محلية تتوفر أغلبها. ويحتاج إلى فتر ة قصيرة لتنفيذه. ولكنه يستغرق 4 سنوات. والعمالة المطلوبة له متوفرة كلها ويستفيد منه 4% من المسنين المحتاجين جدا لهذه الدار وأغلبهم من الإناث المحتاجين لتلك الخدمة.

2- مشروع لتحديث شبكة مياه إحدى القرى المتخلفة الخالية من الخدمات تخدم كل سكان القرية المحتاجين جدا لهذه الخدمة وعائده كبير جدا رغم أن تكاليفه باهظة إلا أنه ينفذ بع ملة محلية متوفرة تماما ويحتاج إلى فترة قصيرة لتنفيذه قد تمتد لمدة سنتان والعمالة المطلوبة متوفرة تماما.

3- مشروع لإنشاء مدينة سكنية بمنطقة مستصلحة حديثا للخريجين الجدد ليس بها أي خدمات تخدم أصحاب الدخول البسيطة الذين في حاجة ماسة لسكن وعائده كبير وتكاليفه باهظة وينفذ بعملة محلية متوفرة إلى حد ما. ويحتاج إلى فترة متوسطة لتنفيذ ولكنها ستمتد إلى 10 سنوات والعمالة المطلوبة متوفرة تماما ويستفيد منه كل الخريجين الجدد ليمكنوا من المتابعة المباشرة لأرضهم حيث أن أغلبهم من الذكور المحتاجين لهذا السكن.

تمرين:

والسؤال الآن: ما هو ترتيب هذه المشروعات حسب الأفضلية طبقا للمحكات والمعايير الموضوعة في الجداول السابق عرضها؟

يمكن استخدام الجدول التالي؛ وباستخدام الجداول السابقة تبين الآتي :

رقم المشروع / رقم الجدول	المشروع الأول دار المسنين	المشروع الثاني شبكة مياه	المشروع الثالث مدينة سكنية
جدول رقم (1)			
جدول رقم (2)			
جدول رقم (3)			
جدول رقم (4)			
جدول رقم (5)			
جدول رقم (6)			
جدول رقم (7)			
جدول رقم (8)			
جدول رقم (9)			
جدول رقم (10)			
جدول رقم (11)			
جدول رقم (12)			

وبديهي أن الجداول التي أوردناها تعتبر مبسطة للغاية. والغرض منها هو توضيح فكرة ترتيب الأولويات. أما ما يستخدم في أجهزة التخطيط فهو أكثر تعقيدا وتطورا من ذلك. حيث تستعين بالحاسبات الآلية في عملياتها التخطيطية ومنها تحديد الأولويات ضمانا للدقة وتوفيرا للوقت والجهد.

ويشتمل هذا الأسلوب على مجموعة من المبادئ العامة التي تعاون المسئولين والمخططين الاجتماعيين أثناء إجراء مهام عملية تحديد الأولويات.

وهذه المبادئ قد تم استنتاجها من تجارب وخبرات العاملين في مجال تحديد الأولويات؛ وهذه المبادئ هي:

1- أن تتم عملية تحديد الأولويات في ضوء الإطار العام لسياسة المجتمع ومراعاة اتساق البرامج والمشروعات مع أيديولوجية المجتمع وقيمه السائدة، ومحققة لأهدافه الإستراتيجية.

2- أن يكون هدف عملية تحديد الأولويات هو اتخاذ القرارات بالخطط والبرامج التي تشبع احتياجات المجتمع وتعالج مشكلاته في حدود الإمكانيات المتاحة.

3- وجود جهاز أو لجان متخصصة للقيام بمهام تحديد الأولويات بحيث يتوافر لها:
   أ - إمكانيات مادية.
   ب- إمكانيات بشرية.
   ج- إمكانيات تنظيمية

4- استخدام الوسائل والأساليب العلمية الحديثة لعملية تحديد الأولويات ومنها:
   أ - الدراسات والبحوث الاجتماعية والمسوح الاجتماعية.
   ب- بحوث تقدير الاحتياجات ومقاييس الاتجاهات.
   ج- بحوث تقييم فعالية الخدمات.
   د- أساليب تحديد الأولويات

5- توافر نظام المعلومات والبيانات اللازمة.

6- عملية تحديد الأولويات عملية جماعية، تحتاج إلى تعاون وتفكير جماعي بين المتخصصين، بالإضافة إلى الاهتمام بعملية المشاركة.

7- الاهتمام بالبرامج الوقائية والعلاجية والتنموية، في تكامل بما يتواءم مع احتياجات المجتمع.

8- ا لاهتمام ببرامج الطفولة، ثم العاملين، ثم المسنين، ويفضل التكامل بما يتناسب مع احتياجات المجتمع.

9- الاهتمام بالتوازن بين البرامج الاجتماعية والبرامج الاقتصادية في ضوء احتياجات المجتمع.

10- التأكد على أهمية الالتزام بمبدأ الموازنة في التخطيط أثناء إجراء عملية تحديد الأولويات.

الفصل الثالث عشر
وضع الخطة وبرمجة العمل

أشتمل هذا الفصل على:

- **الخطة.**
- **مواصفات الخطة الجيدة.**
- **وضع خطط وبرامج العمل.**
- **مراحل إعداد الخطة.**
- **الخريطة التتابعية في تصميم المشروع.**
- **دورة حياة المشروع.**
- **ورشة العمل.**
- **تمرين عملي: إعداد الخطة.**
- **مختبر: استعرض خبراتك الماضية في التخطيط.**

13

الفصل الثالث عشر

وضع الخطة وبرمجة العمل

الخطة:

ينتج من عملية التخطيط وضع الخطط والمشروعات والبرامج والميزانيات الخاصة بهم.

تعريف الخطة Plan:

1- الخطة هي فعل محدد من قبل يساعد في تحقيق أهداف معينة في نطاق زمني محدد.

2- الخطة هي قرار يوضح ما ينبغي فعله.. من سيفعله.. ولماذا يفعل ما يفعل.. وبأي تكلفة.. والزمن الملائم لذلك.

3- الخطة وثيقة رسمية منشورة.. متى أعلن القرار بها.

4- الخطة مجموعة من المشروعات والبرامج (أي الترتيبات أو التنظيمات) التي تحقق هدفا بإمكانات محددة في زمن محدد أي ما يزيد الوصول إليه.

وتتضمن كل خطة مجموعة من المشروعات والبرامج. وكل مشروع Project يتضمن مجموعة من البرامج. وكل برنامج Program يتضمن مجموعة من الأنشطة Activities التي تعتمد على بعضها البعض وموجهة لتحقيق غرض أو مجموعة أغراض معينة.

مواصفات الخطة الجيدة:

1- المرونة.

2- الوضوح والبساطة.

3- الثبات النسبي.

4- التحديد الواضح للأهداف.

5- التحديد الواضح للإجراءات والتسلسل المنطقي لها.

6- تشتمل الخطة الجيدة والمعدة إعدادا دقيقا على العناصر الرئيسية، التي تتكون منها هذه الخطة.

7- الخطة الجيدة هي التي تقدم إجابات واضحة على مجموعات التساؤلات التي تثيرها عملية التخطيط ومن أهماه أين نحن الآن؟ وإلى أين نريد نصل؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟ بالإضافة إلى بعض التساؤلات الأخرى.

وضع خطط وبرامج العمل:

ويقصد بذلك تصميم الخطة التفصيلية وبرامج العمل اللازمة لتنفيذها.. ويتضمن برنامج العمل تحديدا لما يلي:

أ- الإجراءات اللازمة.

ب- الوقت المطلوب لإنجاز كل إجراء.

ج- تحديد المسئول عن تنفيذ هذه الإجراءات.

مراحل إعداد الخطة:

يرى جوزيف هايمز J. Himes أن وضع الخطة يتم في عدد من المراحل هي:

1- الاستقصاء Investigation

2- المناقشة Discussion

3- الاتفاق Agreement

ويرى كل من: لوبريتون Le Breton وهينيج Hennig أن وضع الخطة يستلزم.

1- إعداد الخطة Preparation

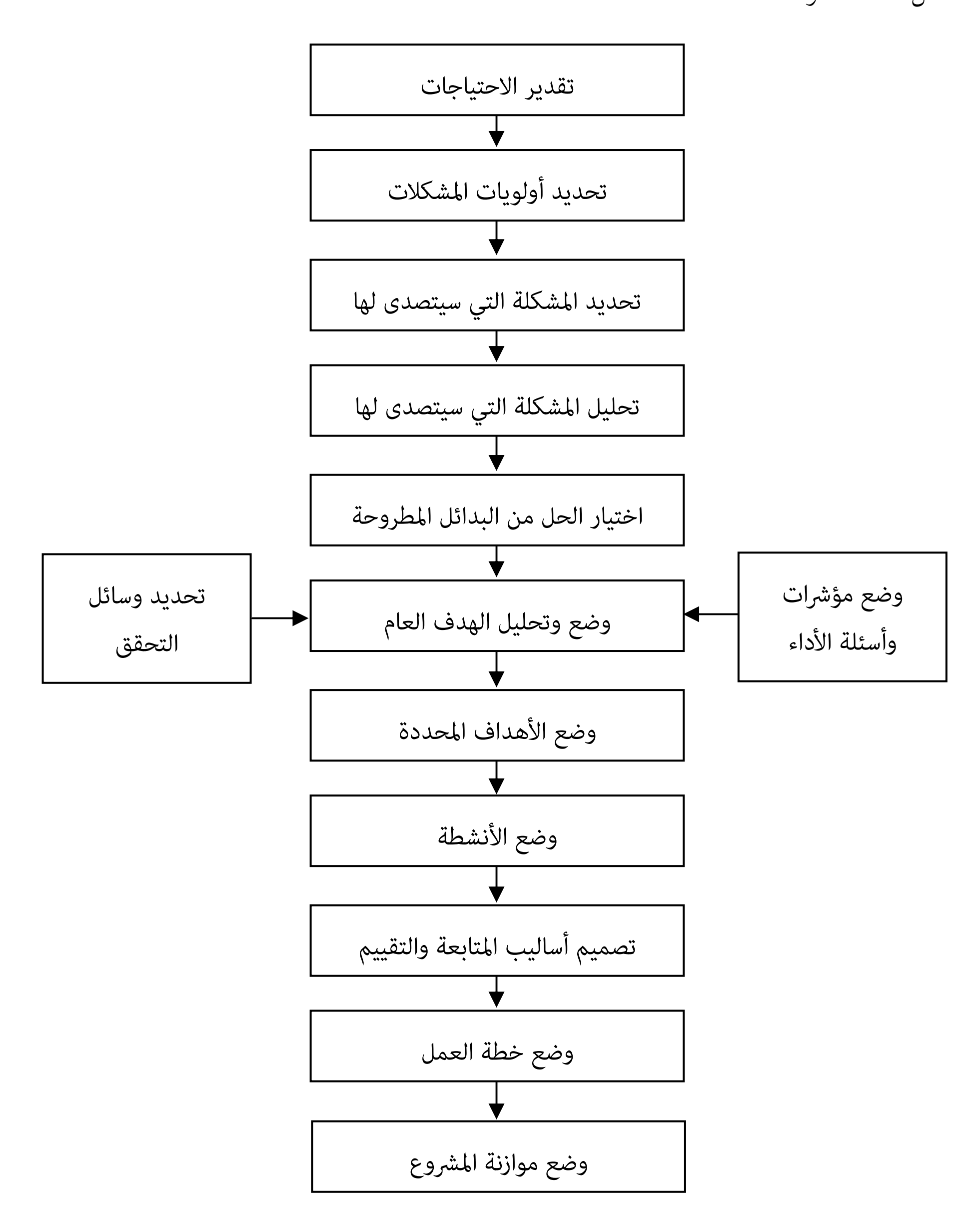
2- الموافقة عليها Agreement

3- اتخاذ التدابير اللازمة لتنفيذها Procedure

ويرى أوسكار لانج O. Lange أن وضع الخطة يستلزم مواجهة مشكلتين هما:

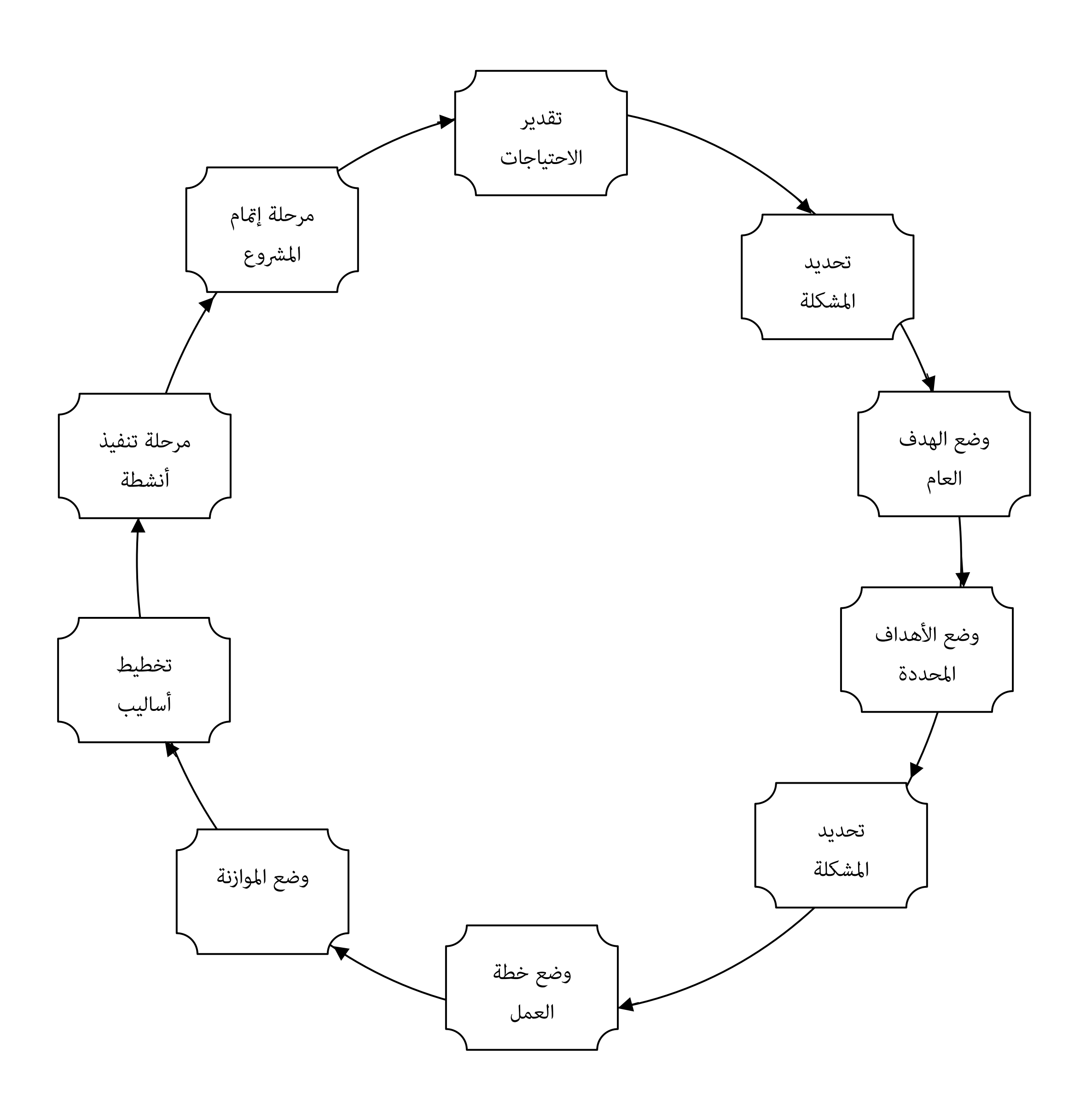
1- مشكلة الاختيار Choice Problem

2- مشكلة التنفيذ والتطبيق Execution & implementation Problem



شكل رقم (17)

الخريطة التتابعية في تصميم المشروع Project Design Map



شكل رقم (18)

The Project Life Cycle دورة حياة المشروع

ورشة عمل:

المطلوب منك، وبالتعاون مع أفراد مجموعتك، أن تضع تصورا لخطة مختصرة تشتمل على كافة العناصر الرئيسية التي تتضمنها الخطة كما درستها.

يمكنك افتراض أي موضوع أو أي هدف يتعلق بواقع عملك أو بعمل أي وحدة تنظيمية أخرى. ويتوقع أن لا تزيد خطتك عن صفحتين.

تذكر أن هذا التمرين لا يتطلب إعداد خطة متكاملة بقدر ما يهدف إلى إتاحة الفرصة لك لوضع الإطار العام لمشروع خطة والتي سيتم إعدادها لاحقا وبشكل متكامل ضمن فعاليات هذا البرنامج.

تمرين عملي: إعداد الخطة

في برنامج تدريبي عن "مهارات التخطيط" قدمته شركة توتاليتي للتدريب والاستشارات، ثم عرض هذا التمرين كالتالي:

كيف تضع خطة؟

طلب منك إعداد خطة لتحقيق هدف أو أكثر من الأهداف التي تسعى إدارتك لتحقيقها.

الخطوات:

أولا: اختر هدفا من واقع النشاط الذي تقوم به:

....

....

....

....

ثانيا: الأهداف الفرعية إن وجدت لهذا الهدف:

....

....

....

....

....

ثالثا: اختبر الهدف المتفق عليه

	نعم	لا
• يمكن قياسه	❑	❑
• عقول ويمكن إنجازه (واقعي)	❑	❑
• محدد زمنيا	❑	❑
• مجـدي	❑	❑
• شرعـي	❑	❑
• طموح	❑	❑

رابعا: حدد الفترة الزمنية لإنجاز هذا الهدف:

(شهـر / 6 شهـور / سنــة)

خامسا: الأنشطة المطلوب القيام بها لإنجاز هذا الهدف:

1- ....

2- ....

3- ....

4- ....

-5 ....

-6 ....

-7 ....

-8 ....

-9 ....

-10 ....

-11 الخ.

سادسا: تصنيف هذه الأنشطة (متوالية - متوازية) وإعادة ترتيبها.

....

....

....

سابعا: الجدولة الزمنية للتنفيذ:

م	النشـــاط	تاريخ بدء التنفيذ	تاريخ الإنجاز

ثامنا: جهات وإدارات مطلوب التنسيق معها:

1- ....

2- ....

3- ....

تاسعا: دراسات مطلوب إعدادها:

1- ....

2- ....

3- ....

عاشرا: تدريب وتأهيل مطلوب للقوى العاملة:

1- ....

2- ....

3- ....

حادي عشر: مواد وأجهزة مطلوب توافرها:

1- ....

2- ....

3- ....

ثاني عشر: القوى العاملة المطلوب توفيرها بالأرقام:

1- ....

2- ....

3- ....

4- ....

5- ....

6- ....

ثالث عشر: أسماء المسئولين عن التنفيذ (أفراد - أقسام - إدارات):

1- ....
2- ....
3- ....

رابع عشر: أداة الرقابة على إنجاز الخطة:

....
....
....
....
....
....

جدولة أعمال الخطة:

الهدف	الأنشطة	الفعاليات	الفترة الزمنية	الجهة المسئولة / الشخص المسئول

مختبر أستعرض خبراتك الماضية في التخطيط:

أجب عن الأسئلة التالية التي سوف تعكس خبراتك الماضية في التخطيط، ثم استعرض إجاباتك على زملائك؟

1- أذكر حالة أو مناسبة استطعت التخطيط لها بفعالية:
....
....

2- ما هي العوامل التي ساعدت على إمكانية التخطيط؟
....
....

3- ما هي الفوائد التي تحققت من التخطيط؟
....
....

4- هل كان الجهد التخطيطي الذي بذلته- في رأيك- أكثر مما يجب؟
....
....

5- هل وجدت أن الوقت الذي قضيته في التخطيط له ما يبرره في الأجل الطويل؟
....
....

6- هل أدى التخطيط الذي قمت به إلى توفير الوقت أو اختصار الجهد أو تلافي المشكلات؟- كيف؟
....
....
....
....

الفصل الرابع عشر
متابعة تنفيذ الخطة

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **عناصر المرحلة التقويمية.**
  - **أولا: المتابعة.**
  - **ثانيا: التقييم.**
  - **ثالثا: التقويم.**
  - **رابعا: التغذية العكسية.**
- **خطوات تقويم البرامج والمشروعات.**
- **الشروط الواجب توافرها في المقوم الناجح والفعال.**
- **صعوبات تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية.**
- **بعض مقومات نجاح تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية.**
- **ملخص: دليل إرشادي لمتابعة تنفيذ الخطة.**

الفصل الرابع عشر

14

متابعة تنفيذ الخطة

مقدمة:

نظريا المرحلة التقويمية هي آخر مراحل العملية التخطيطية، وتأتي تحديدا أثناء وبعد المرحلة التنفيذية. إلا أن الواقع يشير إلى أن المرحلة التقويمية هي أول مراحل العملية التخطيطية. من منطلق أنه قبل البدء في عملية التخطيط فإنه لابد من تقييم الخبرات التخطيطية السابقة والاتعاظ بالدروس المستفادة نتيجة هذه الخبرات، وحتى نبدأ من حيث انتهى الآخرون، فالمؤمن الفطن لا يلدغ من جحر مرتين، والأذكياء يتعلمون من أخطائهم.

ورغم أن التقويم عملية فنية إلا أنها تتم في وسط اجتماعي وثقافي وسياسي يؤثر تأثيرا كبيرا على تلك العملية.

وفي واقع الممارسة نجد أن التقويم منفصل عن التخطيط، فالمخططون عادة مهتمون بالعمل أو بالفعل، بينما القائمون بالتقويم ينظر إليهم على أنهم رد فعل. والمخططون بعد أن يكونوا قد مروا بمراحل التحليل وتنفيذ الخطة فإنهم عادة ما يشعرون بالثقة فيما أوجدوه من مشروعات وبرامج ويريدون لها أن تنجح. أما القائمون بالتقويم فعادة ما يدخلون في الصورة بعد أن بدأ المشروع أو البرنامج عمله بالفعل.

عناصر المرحلة التقويمية:

المرحلة التقويمية تتكون من أربع خطوات هي:

1- المتابعة Following up

2- التقييم Assessment

3- التقويم Evaluation

4- التغذية العكسية Feedback

أولا: المتابعة:

المتابعة هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطة العمل وميزانيته. بمعنى أن المتابعة عملية تهدف إلى التعرف على مدى تقدم تنفيذ الخطة للتأكد من أنها تسير في الطريق المرسوم لها وفي حدود التوقيتات المقدرة لإنجاز مراحلها.

وفي تعريف مشابه نجد أن بعض علماء الإدارة يعرفون المتابعة بأنها مجموعة الأساليب والإجراءات التي يتم استخدامها للتأكد من أن ما يتم من إنجاز مطابق لما يجب أن يكون عليه ومحققا للهدف.

وتعتبر المتابعة عملية مستمرة منذ بدء مراحل وعمليات التخطيط حتى الانتهاء منه وتحقيق أهدافه. وتبدأ بعدها عمليات التقييم المعتمدة تماما على تقارير وتسجيلات المتابعة المرحلية أو النهائية.

وتتم عمليات المتابعة بوسائل متعددة منها:

أ- المؤتمرات التي تعقد لدراسة بعض العمليات أو الخطوات أو المراحل التي تتم في عملية التخطيط.

ب- إجراء بعض البحوث.

ج- القيام بالاستفتاءات.

د- الزيارات الميدانية.

هـ- كتابة التقارير.

و- استيفاء سجلات المتابعة التي تقوم بها بعض أجهزة التنفيذ.

وتهدف أعمال المتابعة عموما إلى التأكد من أن البرامج والمشروعات تنفذ بالطرق المتفق عليها منذ البدء في إجراءات وضع الخطة حتى نهاية عمليات التخطيط وتحقيق الهدف النهائي من الخطة ومصاحبا لكل مراحل التخطيط وعملياته ومرتبطا بعمليات التقويم المرحلية أو النهائية.

ويتركز الاهتمام في المتابعة على:

أ- مدى شمول الخدمة للسكان المستهدفين.

ب- كمية ونوع الخدمة المقدمة.

ج- نمط التكاليف في علاقاته بالميزانية.

د- مدى توافق إجراءات البرنامج مع القانون والموارد المتاحة.

ثانيا: التقييم:

لغويا يشير مصطلح التقييم إلى إثبات قيمة شيء ما. والتقييم عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في عملية تنفيذ الخطة. أيضا تستهدف عملية التقييم التعرف على إنجازات الخطة ومدى ما حققته من أهداف ومعدل تحقيق كل هدف ورأى المستفيدين في هذه الإنجازات.أيضا يدخل تحت مهام عملية التقييم تحديد أسباب اختلال التوازن بين المخطط والمنجز فعلا. ويمكن تحديد ثلاثة أسباب لهذا الاختلال، هي كالتالي:

أ- أن التنفيذ قد تم بصورة خاطئة أو غير دقيقة أو لم يتم أصلا.

ب- سوء تخطيط الإمكانات وبرمجتها لتحقيق الهدف.

ج- التفاؤل والطموح الزائد في وضع الأهداف.

وللتقييم أنواع عديدة نذكر منها:

أ- تقييم جزئي لجانب واحد أو أكثر من جوانب الخطة، وتقييم شامل للخطة كلها.

ب- تقييم مبدئي ويتم عادة عند بدء الخطة لتقدير الموقف، وتقييم مرحلي ويتم مصاحبا لخطوات ومراحل تنفيذ الخطة.

ج- تقييم نهائي ويتم بعد انتهاء تنفيذ الخطة.

ثالثا: التقويم:

التقويم عملية تهدف إلى تدعيم الايجابيات ومناطق القوة، والتغلب على السلبيات ومناطق الضعف في عملية تنفيذ الخطة. وهذا معناه أن من ضمن مهام عملية التقويم تصحيح أي انحرافات في عملية تنفيذ الخطة وبالسرعة المناسبة.

دورة التقويم:

1- تحديد معايير نمطية للإنجاز.

2- قياس الأداء

3- مقارنة الأداء بالمعايير.

4- تفسير النتائج.

5- تصحيح الانحرافات.

أنماط المعايير المستخدمة في قياس الأداء:

تقسيم المعايير إلى أربعة أنماط:

1- معايير مالية: كمعايير تكلفة المبيعات مثلا أو تكلفة المواد أو تكلفة العمالة.

2- معايير طبيعية: كمعايير كمية الإنتاج أو كمية المبيعات.

3- معايير زمنية: كمعيار المدة الزمنية التي ينبغي أن تؤدي بها وظيفة أو إجراء ما.

4- معايير غير ملموسة: وهى المعايير التي يصعب التعبير عنها كميا لقياس الظواهر الإدارية كالسلوك المهني مثلا.

كذلك يمكن تقسيم المعايير المستخدمة في قياس الأداء إلى:

1- معاير الكمية (العدد) Quantity

2- معايير الجودة (الكيفية) Quality

3- معايير الوقت (الزمن) Time

4- معايير الإجراءات (العملية) Process

مبادئ التقويم:

هناك مبادئ التقويم عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية التقويم حتى تحقق أهدافها. من هذه المبادئ نذكر:

أ- مبدأ الوضوح Clearlity

ب- مبدأ المشاركة Participation

ج- مبدأ الموضوعية Objectivity

د- مبدأ الشمول Comprehension

هـ- مبدأ التكامل Integration

و- مبدأ الاستمرارية Continuity

وبالتالي يعتبر التقويم إحدى وسائل تطوير وتحسين عملية تنفيذ الخطة في تحقيق أهدافها.

أنواع التقويم:

وللتقويم أنواع عديدة نذكر منها:

التقويم الجزئي والتقويم الشامل.

التقويم المرحلي والتقويم النهائي.

أدوات التقويم:

يستخدم الشخص المهني عدة أدوات Tools في تحقيق التقويم نذكر منها:

1- الملاحظة
2- المقارنة.
3- المقابلات
4- الإستبيانات.
5- المقاييس
6- صندوق الشكاوي.
7- صندوق المقترحات
8- الهاتف المجاني للشكاوي
9- تحليل قدرة العملية
10- تحليل التباين المتعدد.
11- الرجوع إلى الملفات وسجلات المتابعة.
12- استطلاع رأى المجموعة المستهدفة (بحوث العملاء).

رابعا: التغذية العكسية:

التغذية العكسية أو المرتدة أو إرجاع الأثر هي عملية الاستفادة من خطوات المتابعة والتقويم والاتعاظ من الدروس المستفادة والخبرات المكتسبة في عمليات التقويم والتطوير والتحسين المطلوبة للخطة الحالية وللخطط المستقبلية. فالتغذية العكسية

عبارة عن المعلومات والدروس والخبرات التي تم استقصائها من الموقف والممارسة الحالية بما يساهم في تطويره وتحسينه، وبما يساهم في عدم الوقوع في نفس الأخطاء في المواقف والممارسات الجديدة في المستقبل.

خطوات تقويم البرامج والمشروعات:

الخطوة الأولى : تحديد ووصف البرنامج المراد تقويمه.

الخطوة الثانية : الاتفاق على الإجراءات الخاصة بتقويم البرنامج.

الخطوة الثالثة : اتخاذ قرار بإجراء التقويم وتحديد أهدافه.

الخطوة الرابعة : الرجوع إلى الدراسات والبحوث السابقة.

الخطوة الخامسة : تحديد الإجراءات المنهجية لتقويم البرنامج.

الخطوة السادسة : تنفيذ عملية تقويم البرنامج.

الخطوة السابعة : تصنيف البيانات واستخلاص النتائج.

الخطوة الثامنة : كتابة التقرير النهائي.

الشروط التي يجب توافرها في المقوم الناجح والفعال:

1- خبرات سابقة في تقويم الخطط والبرامج والمشروعات.
2- باحث متميز.
3- موضوعي.
4- هدوء الأعصاب.
5- الثقة بالنفس.

6- لماح - قوي الملاحظة.

7- الشخصية القوية.

8- الحكم على الأشياء بصورة صائبة.

9- الصبر وقوة التحمل.

10- الفصاحة وبلاغة الحديث.

11- الإنصات الفعّال.

12- المعرفة بلغة أجنبية أو أكثر.

13- المعايشة لواقع المجتمع ومشكلاته.

صعوبات تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية:

هناك صعوبات عديدة تواجه عملية تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية، نذكر منها:

1- عدم توافر البيانات الكافية المرتبطة بما تم تنفيذه في المشروع.

2- عدم توافر العدد المناسب من الخبراء الذين يتوفر لديهم العلم التام والمهارة في تطبيق النماذج الخاصة بتقويم البرامج والمشروعات والاجتماعية.

3- مقاومة إجراء عمليات التقويم نتيجة الخوف من الآثار المترتبة على التقويم والتي تتمثل في شعور العاملين بالبرنامج بالقلق.

4- صعوبة تصميم المقاييس الخاصة بتقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية.

5- مقاومة إجراء عمليات التقويم نتيجة الإدعاء من جانب بعض العاملين في هذه البرامج والمشروعات من أن تلك العمليات مضيعة للجهد واستنزاف الموارد المالية.

6- عدم وضوح الأهداف من وراء تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية.

7- صعوبة تحديد وقياس العائد الاجتماعي للمشروعات والبرامج الاجتماعية.

8- عدم تطبيق نتائج التقويم والانتفاع بها في تحسين البرامج والمشروعات التي يتم تنفيذها.

9- معارضة الجهات الممولة للبرامج والمشروعات أو الوكالات المانحة لإجراء عملية التقويم وعدم تضمينه كجزء من تكلفة البرنامج.

بعض مقومات نجاح تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية:

هناك مقومات عديدة لنجاح عملية تقويم البرامج والمشروعات الاجتماعية، نذكر منها:

1- توافر الخبراء أو المهنيين المدربين على القيام بعمليات التقويم.

2- أن تتم عملية التقويم وفق خطوات منهجية.

3- أن يتم تقويم البرامج والمشروعات للتعرف على عائدها في ضوء الأهداف المحددة لها مسبقا.

4- الاهتمام برأي العملاء المستفيدين من البرنامج أو المشروع.

5- تطبيق نتائج التقويم والاستفادة منها حتى لا يكون مضيعة للوقت والجهد والمال.

6- الاهتمام بأن تكون عملية التقويم جزء من مسئوليات العاملين في تخطيط وتنفيذ البرامج والمشروعات.

ملخص: دليل إرشادي لمتابعة تنفيذ الخطة

هذه سلسلة خطوات لخطة عمل متكامل يمكنك الاسترشاد بها وتطبيقها في عملك حتى تحقق الاستفادة العملية من هذا الموضوع: اقرأ الخطوات ومن ثم باشر التطبيق.

1- تعرف على أهداف منشأتك وأهداف إدارتك أو قسمك.

2- أشرك مرؤوسيك في وضع أهداف الإدارة أو القسم الذي تعملون به.

3- ناقش مرؤوسيك عن الأهداف الرئيسية لعملية تقويم الخطة أو المشروع أو البرنامج.

4- أشرك مرؤوسيك في وضع إجراءات التقويم وتأكد من ملائمتها.

5- تأكد أن كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل يمكنك الحصول عليها فور الاحتياج إليها.

6- تابع وراقب تنفيذ العمل والأنشطة المخططة وفقا لتواريخ الانتهاء منها.

7- قارن الأداء المحقق مع الأداء المخطط له.

8- حدد الانحرافات الهامة وتغاضي عن الانحرافات البسيطة.

9- تأكد من عدم تأثير الانحرافات البسيطة على الهدف قبل التغاضي عنها.

10- حدد أسباب الانحراف وقم بتحليلها بالاستعانة بكافة المعلمات والبيانات عن الموقف الناتج عن الانحراف.

11- اتخذ القرار المناسب للموقف وبالسرعة الممكنة منعا لاستمرار الانحرافات وتفاقمها.

12- تأكد من تنفيذ القرار وأنه أدى فعلا إلى تصحيح مسار الأداء موضع الانحراف.

13- راقب التنفيذ مرة ثانية في الموقع الذي بدأ فيه الانحراف.

14- تأكد من أن الهدف قد تحقق.

الفصل الخامس عشر
أساليب وأدوات التخطيط

أشتمل هذا الفصل على:

- **مقدمة.**
- **خرائط جانت.**
- **خرائط بيرت.**
- **أسلوب المسار الحرج.**
- **خرائط التدفق.**

15

الفصل الخامس عشر

أساليب وأدوات التخطيط

مقدمة:

هناك أساليب وأدوات عديدة مساعدة يمكن للمديرين والمخططين الاستفادة منها واستخدامها في العملية التخطيطية. والتخطيط في الوقت الحاضر لا يمكن أن يكتفي بالاجتهادات الشخصية القائمة على خبرة المخطط أو المخططين، وإنما أصبح يستخدم أساليب علمية متقدمة وتكنولوجيا معقدة في عملية التخطيط. ومن هذه الأساليب ولأدوات نذكر.

خرائط جانت Gantt Charts:

- تستخدم خرائط جانت أو الخرائط الزمنية أساسا لجدولة المهام الرئيسية التي يجب تنفيذها تتابعيا.
- هي أداة مفيدة في المتابعة الزمنية لتنفيذ أي مشروع.

وقد سميت بخريطة جانت نسبة إلى المهندس الصناعي هنري جانت الذي استحدث هذا الإجراء في أوائل التسعينات.

وهي من أكثر الطرق انتشارا في تخطيط المشروعات وجدولة الأعمال، وتتكون

من جدول مقسم أفقيا تقسيما زمنياً (يوم، أسبوع، شهر... الخ). ورأسيا طبقا للأنشطة والعناصر الأساسية لتنفيذ المشروع بالترتيب، ويتم تحديد أزمنة تنفيذ هذه الأنشطة الأساسية بمستطيلات أو بخطوط عرضية تحتل التقسيم الزمني المناسب، على أن يتم تحليل ما يتم إنجازه فعلا من هذه المستطيلات.

- ولعمل خريطة جانت حدد الخطوات اللازمة لاستكمال المشروع وقدر الوقت المطلوب لكل خطوة. تكون الخطوات على الجانب الأيسر من الخريطة وتكون فواصل الوقت في الأسفل. ارسم خط عبر الخريطة لكل خطوة تبدأ من التاريخ المخطط للبداية وتنتهي عند استكمال تلك الخطوة.
- يمكن تنفيذ بعض الخطوات المتوازية في نفس الوقت مع أخرى ذات وقت أطول. وهذا يتيح بعض المرونة عند بدء الخطوة الأقصر، مادام العمل قد انتهى حسب الخطة ليتدفق إلى خطوات متتالية. ويمكن توضيح هذه الحالة بخط منقط يستكمل عند اكتمال الخطوة.
- عند انتهاء خريطة جانت يمكنك رؤية الوقت الإجمالي الأدنى للمشروع والتسلسل الصحيح للخطوات وتلك التي يمكن القيام بها في نفس الوقت.
- وللاستفادة من خريطة جانت يمكنك إضافة التقدم الفعلي للخريطة. وهذا عادة ما يحدث عند رسم خط بلون مختلف أسفل الخط الأساسي لإظهار البداية الفعلية وتواريخ البداية والنهاية لكل خطوة. وهذا يساعدك في سرعة تقييم الجدول الزمني للمشروع.

مثال: كتابة تقرير عن المبيعات

المهمــة	ساعــات											
1- تحديد أهداف التقرير.												
2- جمع المعلومات عن المبيعات.												
3- تحديد هيكل التقرير ومحتوياته.												
4- كتابة التقرير بشكل مبدئي.												
5- مراجعة التقرير.												
6- كتابة التقرير بشكل نهائي.												
7- تصوير التقرير.												
8- تقديم التقرير إلى المدير.												
9- مناقشة التقرير مع المدير.												

الوقت الإجمالي: ساعتان و 45 دقيقة

وقت كل مهمة:

1- تحديد أهداف التقرير: 15 دقيقة

2- جمع المعلومات عن المبيعات: 30 دقيقة

3- تحديد هيكل التقرير ومحتوياته: 15 دقيقة

4- كتابة التقرير بشكل مبدئي: 30 دقيقة

5- مراجعة التقرير: 15 دقيقة

6- كتابة التقرير بشكل نهائي: 15 دقيقة

7- تصوير التقرير: 15 دقيقة

8- تقديم التقرير إلى المدير: 15 دقيقة

9- مناقشة التقرير مع المدير: 15 دقيقة

وبالرغم من الفوائد العديدة لخرائط جانت إلا أن قدرتها محدودة في إظهار الاعتماد المتبادل للأنشطة وفي معرفة الأنشطة الحرجة بسهولة من واقع الخريطة. وفي المشروعات التي تتدفق فيها الخطوات بشكل بسيط فإن الخرائط تكون قادرة على توضيح المعلومات بشكل أكثر كفاءة. إلا أنه عندما تقع أحداث مختلفة في نفس الوقت مع وجود مستوى عالي من الاعتماد المتبادل بين الخطوات المختلفة فإن استعمال الرسم البياني لبيرت يكون هو الاختيار الأمثل.

خرائط بيرت: Pert Charts

- كلمة بيرت Pert اختصار للاسم الكامل لهذا الأسلوب، وهو: «أسلوب تقييم ومراجعة البرامج» "Program Evaluation & Review Technique".
- يعتبر أسلوب «بيرت» أسلوبا لتخطيط المشروعات التي تتطلب تنفيذ أنشطة عديدة تترابط مع بعضها في تسلسل معين (بالتتابع أو التوازي).
- يساعد أسلوب «بيرت» المخطط في تقدير الوقت الإجمالي لتنفيذ المشروع بدرجة دقة عالية.
- ويقوم أسلوب «بيرت» على تحديد الخطوات أو المراحل التي تحتويها عملية معينة، وتحديد العلاقات بين هذه الخطوات، وتقدير الزمن اللازم لإنجاز كل خطوة من الخطوات حتى إتمام العمل الكلي، ويعتبر امتدادا لأساليب خرائط تدفقات

العمل ومراقبة الإنتاج، حيث يقدم وصفا تفصيليا لمجموعة الأنشطة والأحداث التي يجب إنجازها لتحقيق وظيفة معينة مع الاهتمام بالعلاقات المتداخلة والاعتمادية بينها، ويهدف إلى تبويب العمليات الأساسية في أي مشروع وتقديمها بيانيا بحيث يظهر الترتيب المنطقي والتاريخي الذي يربط مختلف العمليات بعضها ببعض ويوضح العلاقة بين كل خطوة وأخرى، كما يشتمل على الجدولة الزمنية للأنشطة المختلفة في المشروع.

تتكون خريطة بيرت من عنصرين أساسيين، هما:

- الأنشطة Activities: النشاط هو مهمة أو عمل معين يستغرق وقتا معينا لإنجازه، ويتم التعبير عنه في شبكة بيرت بسهم.
- الأحداث Events: الحدث هو موعد أو تاريخ البدء أو الانتهاء من نشاط معين. ويتم التعبير عنه في شبكة بيرت بدائرة.
- هناك قاعدتان رئيسيتان لتكوين خريطة بيرت، هما:

1- تجاهل تواريخ الانتهاء من الأنشطة.

2- ادرس كل نشاط بمفرده لتحديد النشاط (أو الأنشطة) الذي يجب أن يسبقه منطقيا.

ولكي يتم رسم خريطة بيرت بدقة، لابد أن يجيب مدير إدارة التخطيط على مجموعة الأسئلة التالية الخاصة بكل نشاط من الأنشطة المتضمنة في الخطة:

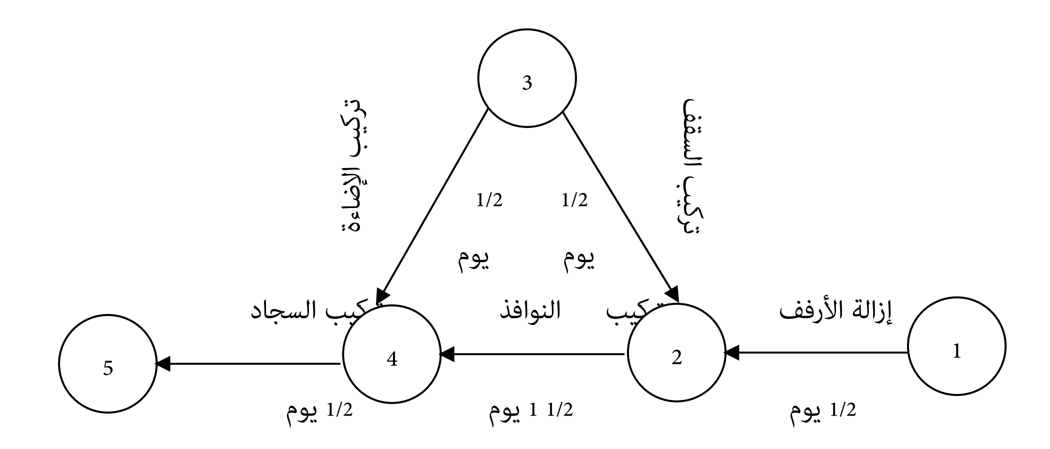
- السؤال الأول: هل النشاط الذي نقوم بتحديده لابد أن تسبقه أنشطة أخرى؟ أي ما هي الأنشطة التي يجب إنهائها تماما قبل البدء في ممارسة أنشطة جديدة؟ (وهذه تمثل حدث البداية).

- السؤال الثاني: ما هي الأنشطة التي لا يمكن أن تبدأ قبل الانتهاء من النشاط السابق عليها؟ (هذه الأنشطة تخرج من حدث النهاية).
- السؤال الثالث: ما هي الأنشطة التي يمكن أن تتم في نفس توقيت النشاط الحالي دون أن تتأثر به أو تؤثر فيه؟ (يفيد هذا التحديد في معرفة الأنشطة التي يمكن تأديتها في وقت واحد).

وفي برنامج تدريبي عن «مهارات التخطيط» تم تقديمه بواسطة شركة توتاليتي للتدريب والاستشارات تم تقديم النصيحة والمثال التاليين:

ولتعظيم الاستفادة من الرسم البياني لبيرت يتم تلوين كل خطوة بمجرد انتهائها. ويكتب الوقت الفعلي فوق الوقت المقدر للحصول على مقارنة بين الوقت الفعلي مقابل الوقت المخطط له.

خريطة بيرت: «تحويل غرفة تخزين إلى غرفة مكتبية»



الأحداث	الأنشطة	الوقت
(1) بدء المشروع	2-1 إزالة الأرفف	1/2 يوم
(2) انتهاء إزالة الأرفف	3-2 تركيب السقف	1/2 يوم
(3) انتهاء تركيب السقف	4-3 تركيب الإضاءة	1/2 يوم
(4) انتهاء تركيب النوافذ والإضاءة	4-2 تركيب النوافذ	1/2 يوم
(5) انتهاء تركيب السجاد وانتهاء المشروع	5-4 تركيب السجاد	1/2 يوم

- ما هو - في تقديرك - أقل وقت يمكن فيه الانتهاء من المشروع؟

....

....

....

أسلوب "CPM" (المسار الحرج):

وهو يساعد المديرين في التعرف على الأنشطة غير الحرجة التي يمكن تأجيلها أو إبطائها مما يتيح استخدام الموارد بكثافة أكبر في الأنشطة الحرجة التي إن تأخر تنفيذها تأخر تنفيذ المشروع بأكمله.

لقد شاع استخدام هذا الأسلوب في الدول المتقدمة لأسباب متعددة منها أنه طريقة متطورة للتخطيط والمتابعة يمكن تطبيقها في مجالات عديدة. وأنه أسلوب على قدر كبير من الفاعلية وخاصة في المجلات المعقدة التي تشتمل على العديد من الوظائف المتداخلة، وعندما يكون توقيت إكمال العمل حيويا وضروريا. كما أنه يساعد الإدارة في ترشيد تخطيط المشروعات الكبيرة ذات الأنشطة المتشابكة، حيث يحقق للإدارة الميزات التالية:

1- توفير أسلوب منظم للتخطيط الشامل للمشروعات والبرامج.

2- الكشف عن الأنشطة الحرجة التي تحتاج إلى عناية واهتمام من حيث التخطيط والجدولة.

3- توجيه الاهتمام إلى نقاط الاختناق في البرنامج ومن ثم تفادي المشكلات قبل وقوعها.

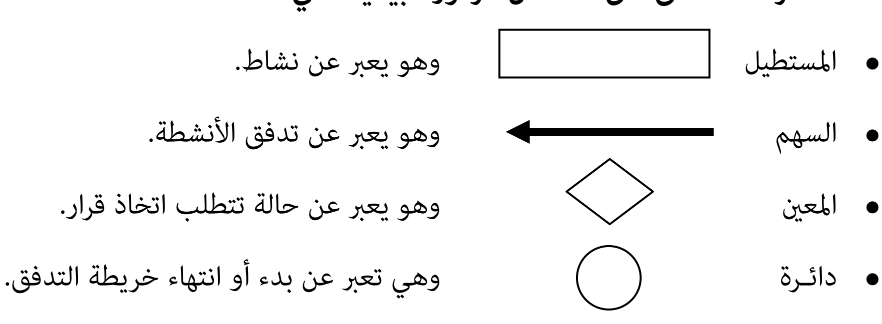
4- إمكانية التقويم الدقيق لتطور العمل في البرنامج.

خرائط التدفق Flowcharts:

تستخدم خرائط التدفق في الآتي:

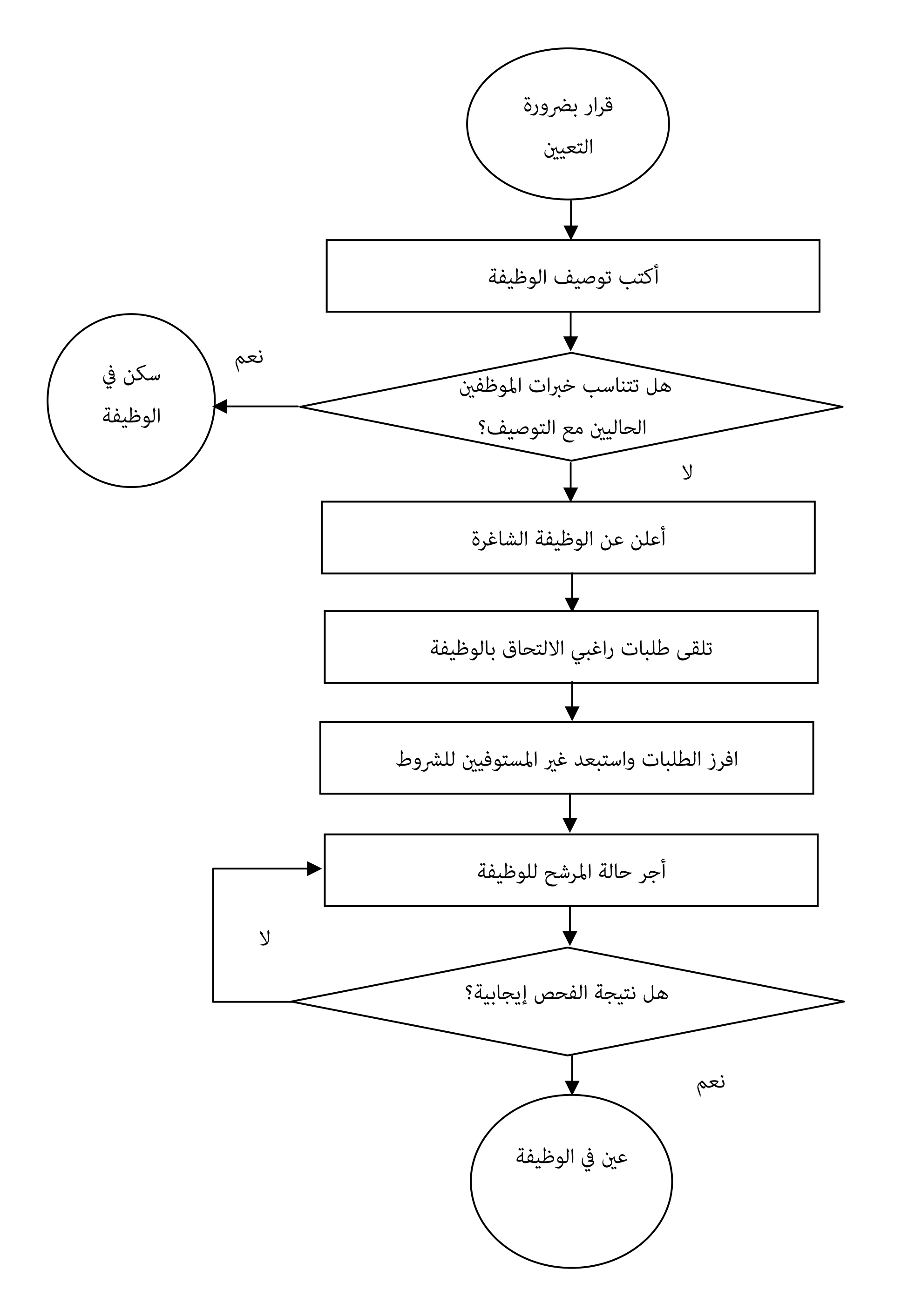
- توثيق الخطة.
- تحديد الحالات التي تتطلب اتخاذ قرار.
- متابعة التنفيذ.

تعتمد خرائط التدفق على عدد من الرموز البيانية، هي:



- المستطيل وهو يعبر عن نشاط.
- السهم وهو يعبر عن تدفق الأنشطة.
- المعين وهو يعبر عن حالة تتطلب اتخاذ قرار.
- دائـرة وهي تعبر عن بدء أو انتهاء خريطة التدفق.

والشكل التالي يعطي مثالا توضيحيا من خلال تطبيق خرائط التدفق على موضوع تعيين أحد المرشحين الجدد لوظيفة شاغرة في المنظمة. قدم هذا المثال كجزء من البرنامج التدريبي الذي قدمته شركة توتاليتي للتدريب والاستشارات عن "مهارات التخطيط".



قرار بضرورة التعيين
أكتب توصيف الوظيفة
هل تتناسب خبرات الموظفين الحاليين مع التوصيف؟
نعم
سكن في الوظيفة
لا
أعلن عن الوظيفة الشاغرة
تلقى طلبات راغبي الالتحاق بالوظيفة
افرز الطلبات واستبعد غير المستوفيين للشروط
أجر حالة المرشح للوظيفة
لا
هل نتيجة الفحص إيجابية؟
نعم
عين في الوظيفة

تمرين:

1- ما هي أهم الأساليب التخطيطية البيانية التي تستخدمها المنظمة التي تعمل بها؟

....

....

....

....

....

....

2- ما هو الغرض من استخدام كل منها؟

....

....

....

....

....

....

الفصل السادس عشر

قيم مهارات التخطيط لديك

أشتمل هذا الفصل على:

- **استقصاء: قيم مهارات التخطيط الإداري لديك.**
- **اختبر نفسك بنفسك.**

16

الفصل السادس عشر

قَيِم مهارات التخطيط لديك

استقصاء قَيِم مهارات التخطيط الإداري لديك:

قدم هذا الاستبيان في برنامج تدريبي عن «تنمية مهارات التخطيط الإداري» قامت بتنظيمه شركة كفاءات للتدريب والاستشارات بالمملكة العربية السعودية.

	العبارة	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
		1	2	3	4
1	أعرف بوضوح الأهداف الحقيقية للإدارة التي أديرها	❑	❑	❑	❑
2	أوضح للمرؤوسين العلاقة بين جهودهم الفردية والجماعية وأهداف الإدارة التي أديرها.	❑	❑	❑	❑
3	أناقش الخطط مع المرؤوسين.	❑	❑	❑	❑
4	أضع أهدافا واضحة وقابلة للقياس بالاشتراك مع المرؤوسين.	❑	❑	❑	❑
5	أراجع دوريا مع المرؤوسين طرق وإجراءات العمل التي تتبعها المجموعة داخل الإدارة	❑	❑	❑	❑

	العبارة	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
		1	2	3	4
6	أشرك المرؤوسين في جميع خطوات العملية التخطيطية بالإدارة.	❑	❑	❑	❑
7	أشيد بجهود المرؤوسين وأعترف بها عندما تتحقق الأهداف.	❑	❑	❑	❑
8	أقوم بالتنسيق بين خطط العمل داخل الإدارة وكافة الخطط الأخرى سواء الخاصة برئيسي- أو الخاصة بالإدارات الأخرى التي يرتبط نشاطها بنشاط إدارتي.	❑	❑	❑	❑
9	أقوم بتحويل الأهداف والخطط إلى جداول زمنية وموازنات للتنفيذ.	❑	❑	❑	❑
10	تحقق إدارتي دائما الأهداف الموضوعة لها.	❑	❑	❑	❑
	الدرجات =				
	المجموعة الكلي =				

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 28 درجة فأكثر فإن مهاراتك في التخطيط الإداري مرتفعة.

2- إذا حصلت على 14-27 درجة فإن مهاراتك في التخطيط الإداري متوسطة.

3- إذا حصلت على 13 درجة فأقل فإن مهاراتك في التخطيط الإداري منخفضة.

اختبر نفسك بنفسك:

من فضلك ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وعلامة (×) أمام العبارة الخاطئة:

م	العبارة	العلامة / الإجابة
1-	التخطيط إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة.	
2-	ليس هناك حاجة للتخطيط خارج بيئة العمل.	
3-	التقييم هو التقويم للخطة.	
4-	تحديد الأولويات معناه تحديد درجة الأسبقية أو الأفضلية.	
5-	لا تعتبر الموارد من عناصر التخطيط.	
6-	الزمن / الوقت من عناصر التخطيط.	
7-	تعتبر الأهداف من عناصر التخطيط.	
8-	من أهم ما يجب أن تتميز به الأهداف أن تكون قابلة للقياس.	
9-	ليس من الضروري أن يكون هناك اتفاق وترابط بين أهداف الأفراد والأهداف التنظيمية.	
10-	يشير التخطيط إلى التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل.	
11-	يتم التخطيط على مستوى الإدارة العليا فقط.	
12-	تمثل الأهداف أهمية كبيرة لكل من التخطيط والرقابة.	
13-	الأهداف والغايات والأغراض والآمال كلها مصطلحات لمعنى واحد.	
14-	بداية التخطيط هو جمع المعلومات عن الوضع الحالي.	

م	العبارة	العلامة / الإجابة
-15	من المهم إشراك ا لمرؤوسين في جميع مراحل التخطيط.	
-16	التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط متوسط المدى.	
-17	ليس كل عمل في حاجة إلى تخطيط.	
-18	التخطيط مهارة وليس وظيفة من وظائف الإدارة.	
-19	من شروط الهدف الجيد أن يكون طموح وواقعي ومقبول.	
-20	غالبا ما يكون هناك تعار ض بين تحقيق المنظمة للأرباح وممارستها لمسئوليتها الاجتماعية.	
-21	بينما يمكن تقسيم الخطط إلى طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، فإنه لا يمكن تجزئة الأهداف كذلك.	
-22	لا تأثير إطلاقا لقيم وأخلاقيات الإدارة عند وضع الأهداف واختيار وسائل التنفيذ ما دامت اللوائح والقوانين والتشريعات محددة لأبعاد العمل.	
-23	دائما ما يكون تحقيق المنظمة للأرباح الكبيرة دليلا على كفاءة إدارتها وقيامها بواجبها على الوجه الأكمل.	
-24	إن التنفيذ هو الوظيفة الإدارية التي تقع ما بين التخطيط والتقويم.	
-25	لا فرق بين البيانات والمعلومات عند إجراء عملية التخطيط.	
-26	تشير السياسة إلى مجموعة من المبادئ والقواعد التي تضعها الإدارة العليا لتوجيه وضبط الأعمال في المستويات الإدارية التالية.	

م	العبارة	العلامة / الإجابة
-27	لابد من وضع الموازنة قبل وضع الخطة.	
-28	تقييم الحلول البديلة يتم قبل اقتراحها.	
-29	إن الهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهي مرشد في طريق تنفيذنا لهذا الهدف.	
-30	التنبؤ عبارة عن وضع افتراضات عن المستقبل على أساس ما حدث في الماضي.	
-31	قد يكلفنا التنبؤ الكثير من التكاليف، وقتا ومجهودا طويلا مع عدم ضمان دقته وتأكد نتائجه، حينئذ نعتقد أنه لا ضرورة له.	
-32	دائما يفضل التنبؤ بناء على الطرق والبيانات الإحصائية.	
-33	يفضل أن يقوم بالتنبؤ الأفراد ذوي الاتجاه التفاؤلي بالمنظمة.	
-34	تُعد الميزانية التقديرية أداة تخطيطية ورقابية في نفس الوقت.	
-35	تمثل الإجراءات مجموعة المبادئ والأسس التي تضعها الإدارة العليا وتسترشد بها الإدارة والمرؤوسين عند اتخاذ القرارات.	
-36	البرنامج الزمني يمثل كشفا بالعمليات المطلوب تنفيذها بمراعاة وقت البدء والانتهاء لكل عملية.	

مفتاح الإجابة:

رقم العبارة	الإجابة الصحيحة	رقم العبارة	الإجابة الصحيحة	رقم العبارة	الإجابة الصحيحة	رقم العبارة	الإجابة الصحيحة
1	✓	10	✓	19	✓	28	×
2	×	11	×	20	✓	29	✓
3	×	12	✓	21	×	30	✓
4	✓	13	×	22	×	31	×
5	×	14	×	23	×	32	✓
6	✓	15	✓	24	✓	33	✓
7	✓	16	×	25	×	34	✓
8	✓	17	×	26	✓	35	×
9	×	18	×	27	×	36	✓

الفصل السابع عشر

التخطيط Planning

أشتمل هذا الفصل على:

- **Preface**
- **1- Management: The concept.**
- **2- Functions of Management.**
- **3- Planning: The definition.**
- **4- The Basic Planning Cycle.**
- **5- The Basic Planning Elements.**
- **6- Kinds of Planning.**
- **7- Planning for People.**
- **8- Stages of Program Planning.**
- **9- What Stops People from Planning Effectively?**
- **10- What Organizational Blockages to Planning Exist?**

17

الفصل السابع عشر

التخطيط

Planning

Preface:

This chapter aims to clarify the meaning of management and planning. The subject of management is so vast that few pages alone cannot be sufficient to impart more than an outline. This chapter also, introduces the concept of management and its functions. Furthermore, it identifies the concept of planning its kinds, elements and stages.

1- Management: The Concept

Management is a process which is constantly changing as the result of continuous research made available and incorporated in management knowledge.

The responsibilities and activities of managers are also becoming more complex each year due to new techniques and knowledge; the technology of information processing and the uncertainty of the external environment.

The word management is defined by many specialists. The following are some definitions:

1- Robert Appleby defines management as a process by which scarce resources (human, material and financial) are combined to achieve given ends.

2- Andrew Dubrin defines management as the process of working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals.

3- Abdel Karem Darwish defines management as the process of cooperation and coordination between human and material resources to achieve a planned aim.

4- Abdel Fatah El Sherbeny & Ahmed Fahmy Galal define management as the process of determining and realizing aims: through practicing the main four functions of management (planning, organizing, direction and control) and by using the human and material resources.

2- Functions of Management

Main functions of management can be identified as following:

1- Planning
2- Organizing
3- Commanding
4- Co-ordinating
5- Controlling

Other specialists see the main functions of management are four as following:

1- Planning

2- Organizing

3- Direction

4- Control

The third party sees the main functions of management as five:

1- Planning

2- Organizing

3- Staffing

4- Leading

5- Controlling

The following is a brief idea on these functions:

1- Planning: (Will be explained latter)

2- Organizing: This activity is concerned with dividing work and allocating it among groups and persons and determining their responsibilities and relations and the extent of their delegation.

3- Commanding: The exercise of centralized authority and leadership.

4- Co-ordinating: Co-ordinating involves seeing that all groups and persons work efficiently and economically, in harmony, towards the common objective.

5- Controlling: The activity involved in checking that plans have been carried out and attending to any deviations.

3- Planning! The Definition

Planning is very important for every individual, group, organization and society.

Planning is the only mean to realize our aims in a scientific and rational way, specially in the light of scarce resources.

The following are some definitions for this concept:

1- Gilbert and Specht define planning as a conscious trial to solve problems and control the events in the future by predicting, foreseeing, systematic thinking and investigating, putting into consideration the factor of value when choosing between alternatives available.

2- In words of A. Wildavsky, planning may be seen as the ability to control the future consequences of present actions ... Its purpose is to make the future different from what it would have been without this intervention ... to change the future, one must be able to get people to act differently than they otherwise Would.

3- M. Richard defines planning as a mental process to meet the needs, using resources and choosing the best path from alternative paths and putting it into a plan and budget to meet set goals in the future.

4- E. Kelly & B. Becker define planning as a rational way of preparing for the future. It typically involves the gathering and analysis of data, the examination of possible future trends, the consideration of alternative scenarios, some sort of analysis of costs and benefits of those scenarios, choosing a preferred scenario, and a plan implementation.

5- R. Barker defines planning as the process of determining future goals and evaluating ways that can in a way achieve those goals and choosing from alternatives available which determine the suitable work paths.

6- G. Dessler defines planning as a process of establishing goals and standards; developing rules and procedures, developing plans and forecasting- predicting or projecting some future.

7- Appleby defines planning as the process of forecasting future circumstances and requirements, deciding objectives, making long - and short-term plans, determining policies to be followed and the standards to be set.

8- R. Stewart defines planning as a process includes the forecasting and selecting of objectives with the polices , programs and procedures for achieving them. It involves making choices, Le. decision making.

9- Planning is the work or action that gives answers to the following questions:

- What?
- Why?
- Who?
- Where?
- When?

In other words planning gives answers to the following questions:

- What to do?
- How to do it?
- When to do it ?
- By whom it is to be done?

4- The Basic Planning Cycle :

C. Grable illustrates in figure 1 the basic planning cycle The figure also indicates that the planning cycle is continuous

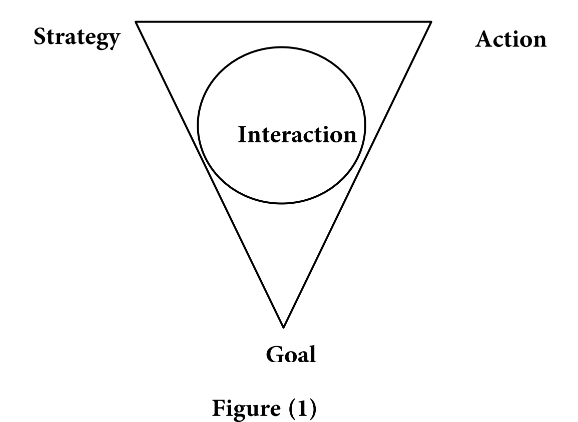


Figure (1)

Basic Planning Cycle

5- The Basic Planning Elements:

We can determine three basic elements in the planning process, as following:

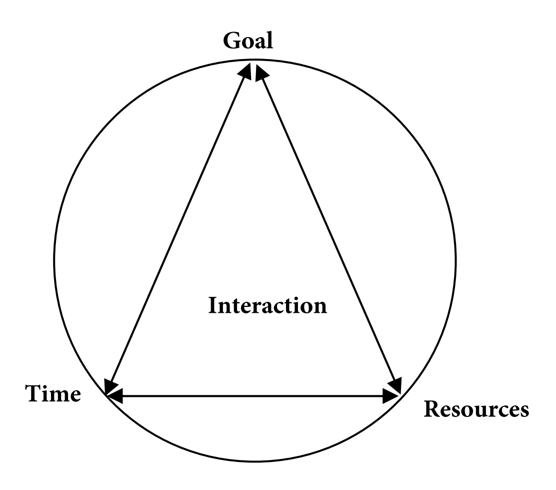


Figure (2)

Basic Planning Elements

6- Kinds of Planning:

There are several kinds of planning, the following are some examples:

1- According to the planning field:

There are social, economic, cultural, educational, military, transportation and environmental planning ....

2- According to the planning target:

There are human resources, financial and environmental planning, ...

3- According to the planning level:

There are local, national, regional and international or global planning.

4- According to the level of work units:

There are:

a- micro planning (the level of individuals and families)

b- mezzo planning (the level of groups and organizations)

c- macro planning (the level of community, society, the regional and global levels).

5- According to the planning scope or degree:

There is comprehensive planning for all the society sectors, and partial planning for one or more sectors in the society.

6- According to the time dimension:

There are:

a- Short term planning, the time horizon is usually one year.

b- Middle term planning, the time horizon is usually three to five years.

c- Long term planning, the time horizon is usually five years or more.

The long term planning is called - in most management books strategic planning.

The following section will throw light in details on this concept.

7- Planning For People

The need for flexibility is understandable. The best approach for any particular program to take depends on a multitude of constantly changing variables, including the availability of appropriate technology, the incidence of insects or disease, market prices and demand, the availability of inputs, access to means of transportation, the people's attitude toward the program, and the levels of enthusiasm and technical understanding of program personnel and trainees.

Unexpected changes in any of these variables may force the program to make major changes in approach. Furthermore, even if all these conditions were stable, development is complex enough that any good program will be constantly discovering new and better approaches to use .

Still, the most important reason for maintaining flexibility in planning is to make room for the second special characteristic of good development planning: people participation. Participation by people.

In the early stages of a program, the people ability to participate constructively in planning may be limited. They can provide knowledge of local conditions. Judge the cultural acceptability of different strategies, and help decide when certain activities should be carried out. But this may be about all they can do. Why? One reason is that people will probably have little idea as to how a program is best organized or how to communicate. new ideas to

others. They may also have little understanding of the basic biological, social and economic causes of their problems, and even less of an understanding of the nature, inherent difficulties, or potential results of the possible solutions.

8- Stages of Program Planning

The planning process consists of five basic stages:

1- Gathering information,
2- Establishing goals and objectives,
3- Developing a work plan,
4- Preparing the budget, and
5- Evaluation.

In practice, these are not distinct successive stages. Planning inevitable moves in a series of loops and digressions, with two or three.

Stages often proceeding simultaneously. For example, monitoring may suggest a new work plan or the need to gather more information, while budgetary limitations may necessitate a lowering of objectives or the adoption of a less expensive work plan. Nevertheless, the above' steps will be discussed in the order listed.

1-Gathering information

We should remember that information gathering is not a one-shot process. A good program continues to gather information about the area it is working in throughout -the life of the program.

2-Estabtishing goals and objectives

Although agreement is not universal, a consensus is developing as to the specific meanings of the words "goals" and "objectives." The word "goals" refers to the broad, overall aims of a program, the general solutions to the problems addressed. Goals are idealistic, long-range, and sometimes unquantifiable.

The first step in establishing goal~ and objectives is to choose which of the problems to work on. Then. the program can decide on its long-term goals- that is, in what general way it will overcome these problems. And finally, it can formulate its shorter-term objectives.

3- Developing a work plan

The program work plan tells specifically what activities must be carried out, when, and by whom. To develop the plan, the program must decide what activities (including administration, monitoring, and long-term planning) need to be performed to reach each one of its objectives. The plan will then include a list of these activities with a time-frame and allocation. of responsibility for each one.

4- Preparing the budget

Once the program has established its work plan, it can write up a budget. Probably the greatest danger in budgeting is that of succumbing to over

generous offers of funding. Nearly everyone in the field has seen at least one good program 'destroyed by an overzealous funding agency. Programs should respond to the needs of the people, not of the donor agencies.

5- Monitoring

To avoid confusion, a distinction will be made here between two fundamentally different activities usually included in the term ."evaluation." The word "monitoring" will be used to denote those activities, such as maintaining feedback' from the people and doing simple surveys during the course of the program, that have as a primary aim the improving of the program's own effectiveness.

"Evaluation," on the other hand, will refer to those larger, studies of program. impact and methodology that are done primarily for the benefit of funding agencies or other development programs. For the latter purpose, more energetic, scientifically controlled studies are used. Usually they are conducted when a program is ending, but ·may also be done once or twice during the course of the program or up to ten years after the program has closed down.

9- What Stops People from Planning Effectively?

1- Lack of training.

Some people plan their day-to-day work, their finances and their personal

lives. However, they may not understand or have learnt about all the tools and techniques that are required to plan effectively.

2- Over confidence.

Some people think that if they just get on with things, they will be able to deal with any problems as they arise. When people have gained a great amount of experience they may plan 'subconsciously', meaning that things can get overlooked. Therefore thorough, formal planning is invariably beneficial.

3- Short-term outlook.

Some people do not want to think beyond tomorrow, they are not committed to long-term aims or ambitions and do not plan.

4- Resistance to change.

Some people prefer things 'as they are' and do not want change. Therefore, they do not plan to do things differently in future.

5- Fear.

Some people are afraid that if they undertake a major project or activity they may fail; therefore they avoid planning.

6- Past experience.

If in the past, a carefully planned activity has gone seriously wrong it may be that planning is seen to be of little positive use. Of course this is not the case, planning is very beneficial.

10- What Organisational Blockages to Planning
Exist?

1- Just do it!

Some organisations view that planning is wasting time that can be spent 'doing it' This may be the case where processes are straightforward or where management are so experienced that the planning has been done so many times before that it is now done subconsciously. This does not necessarily allow the less experienced to understand the planning process or prepare them to plan for exceptional needs.

2- Resistance to planning.

Some organisations have never made planning a formal activity and those in charge are not inclined to be highly organised and detail-oriented, this engenders a culture where planning is not given priority.

3- Fire-fighting.

Some operations exist by going from one emergency to another and are so

busy fixing the current urgent problem, that time is never made available for planning.

4- Organisational performance management systems.

Where no formalised or organised performance management system exists, good performance may not be properly recognised and rewarded. In turn, poor performance is neither identified nor rectified and people avoid drawing attention to themselves by 'keeping their heads down'.

مراجع الكتاب

- **أولا: المصادر**
- **ثانيا: المراجع العربيـة**
- **ثالثا: المراجع الأجنبية**

مراجع الكتاب

أولا: المصادر:

1- **القرآن الكريم.**

2- **الأحاديث النبوية الشريفة.**

ثانيا: المراجع العربيـة:

1-أحمد سيد مصطفى: **المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد** (القاهرة: دار النهضة العربية: 2000).

2-أحمد سيد مصطفى: **إدارة الموارد البشرية** (القاهرة: المؤلف، 2004) .

3- أحمد سيد مصطفى: **المدير ومهاراته السلوكية** (القاهرة: المؤلف، 2005) .

4-أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي** (القاهرة: المؤلف، 2005) .

5-أحمد كمال أحمد: **التخطيط الاجتماعي** (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1974).

6-الخبراء العرب للهندسة والإدارة: **البرنامج التدريبي إدارة التميز** (القاهرة: Team؛ 2007).

7-برنارد تايلور الثالث: **مقدمة في علم الإدارة**، تعريب سرور علي إبراهيم، مراجعة محمد يحيى عبدالرحمن (الرياض: دار المريخ، 2007).

8- بميك: **البرنامج التدريبي الأداء المتميز** (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007).

9- بيتر ج. ريد: **القيادة المتميزة**، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005) .

10- بيتر ف. دراكر: **الإدارة**، ترجمة محمد عبدالكريم، مراجعة نادية الهادي (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).

11- بيتر ف. دراكر: **الإدارة للمستقبل**، ترجمة صليب بطرس (القاهرة: الدارة الدولية للنشر والتوزيع، 1995).

12- بيتر ف. دراكر: **تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين**، ترجمة إبراهيم بن على الملحم، مراجعة مساعد بن عبد اللـه الفريان (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005).

13- توتاليتي: **البرنامج التدريبي مهارات التخطيط** (القاهرة: توتاليتي للتدريب والاستشارات، 2002).

14- توم بيترز: **ثورة في عالم الإدارة**، ترجمة محمد الحديدي، مراجعة صليب بطرس (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).

15- جاري ديسلر: **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبدالمتعال (الرياض: دار المريخ للنشر: 2003)

16- جفري فيفر: **الموارد البشرية كقوة تنافسية**، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، خلاصات، السنة 3، العدد 12، القاهرة: يونية 1995.

17- جون سي ماكس ويل: **لليوم أهميته** (الرياض: مكتبة جرير، 2006).

18- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني (الرياض : دار المريخ للنشر، 1425هـ).

19- حسن محمد خير الدين وآخرون: **العلوم السلوكية** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000).

20- حسين شرارة: **البرنامج التدريبي مهارات التخطيط** (القاهرة: توتاليتي للتدريب والاستشارات، 2002).

21- جيمس هينجر: **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية** ترجمة مركز الخبرات المهنية للإدارة (الجيزة: بميك، 2001).

22- روبرت كيلي: **كيف تصبح نجما لامعا في العمل؟** الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 6، العدد 15، ا لقاهرة: أغسطس 1998.

23- ريتشارد جيرسون: **كيف تقيس رضاء العملاء**، ترجمة خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2003).

24- سامية فتحي عفيفي ويسرية فراج محمد: **الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة** (القاهرة: حورس للطباعة والنشر، 2000).

25- سعد غالب التكريتي: **نظم مساندة القرارات** (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004).

26- سلسلة الإدارة المثلى: **أساليب التوجيه المثلى** (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).

27- سلسلة الإدارة المثلى: **الحفز لأداء أمثل** (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).

28- سوزان أ. ويلان: **كيفية بناء فرق عمل فعالة**، ترجمة عبد الحكم الخزامي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002).

29- سوزان سلفر: **النظام كأفضل ما يكون**، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 4، العدد 12، القاهرة: يونيو 1996.

30- صلاح الشنواني: **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة: 1999).

31- طارق السويدان: **منهجية التغيير في المنظمات** (الرياض: مؤسسة قرطبة للإنتاج الفني: 2001).

32- طلعت مصطفى السروجي وآخرون: **التخطيط الاجتماعي** (القاهرة: مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، 2007).

33- عادل محمد زايد: «نماذج تميز الأداء، مدخل تنمية الموارد البشرية الشرطية»، **مجلة الفكر الشرطي**، الإدارة العامة لشرطة الشارقة، المجلد العاشر، العدد 37، الشارقة: 2001.

34- عامر الكبيسي: **الفكر التنظيمي** (الدوحة: دار الشروق للطباعة والنشر، 1998).

35- عبد الباري إبراهيم درة: **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).

36- عبد الباري إبراهيم درة: **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).

37- عبد الرحمن توفيق: «الإدارة ركيزة تحول الأحلام إلى واقع»، **المؤتمر العلمي السادس للمعهد العالي للخدمة الاجتماعية**، القاهرة: 4-5 إبريل 2007).

38- عبد الرحمن توفيق: **التدريب الفعال** (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).

39- عبدالعزيز مختار: التخطيط لتنمية المجتمع (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ط2، 1991).

40- عبدالعزيز نور: «الجودة الشاملة قبل فوات الأوان»، **جريدة الأهرام**، القاهرة: 2007.

41- عبدالفتاح الشربيني وأحمد فهمي جلال: **أساسيات الإدارة** (شبين الكوم: مطابع الولاء الحديثة، ط 2 ، 1997).

42- عبدالفتاح الشريف وأحمد فهمي جلال: **أسس الإدارة** (الجيزة: جامعة القاهرة، 2001).

43- عبدالكريم درويش وليلى تكلا: **الإدارة العامة** (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1974).

44- على السلمي: **السلوك الإنساني** (القاهرة: مكتبة غريب، 1998).

45- على السلمي: **إدارة الموارد البشرية** (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998).

46- على السلمي: **التدريب الإداري** (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970).

47- على السلمي: **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية** (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001).

48- على السلمي: **خواطر في الإدارة المعاصرة** (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001).

49- على السلمي: **إدارة التميز** (القاهرة: دار غريب، 2002).

50- على محمد صالح، وعبد اللـه عزت بركات: **مبادئ علم الإدارة** (عمان: الأردن: مكتبة الرائد العلمية، 2001).

51- على محمد عبدالوهاب وسعيد عامر: **الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة** (القاهرة: مركز ويد سرفيس، 1994).

52- على محمود منصور: **مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999).

53- فؤاد القاضي: **تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي** (القاهرة: دار الصفا للطباعة والنشر، ط3، 1988).

54- فوزي محمد جبل: **علم النفس العام** (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث: 2001).

55- فيليب سادلر : **القيادة**، ترجمة هدى فؤاد محمد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

56- فيليب سادلر: **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

57- كفاءات: **البرنامج التدريبي تنمية مهارات التخطيط الإداري** (الرياض: كفاءات للتدريب والاستشارات، 2002).

58- محمد أنس الزرقا: «القيم والمعايير الإسلامية في تقويم المشروعات»، **مجلة المسلم المعاصر**، العدد 3، دار البحوث العلمية للنشر والتوزيع، العدد (3)، الكويت: مايو/ يونيو/ يوليو 1982.

59- محمد حسنين العجمي: **الإدارة والتخطيط التربوي** (عمّان، الأردن: دار المسيرة، 2008) .

60- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة في المهن المساعدة»، **مؤتمر قياس التكلفة والعائد**، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة: 12-13 أكتوبر 1991.

61- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب»، **مؤتمر التدريب، المستقبل**، هيئة التعليم التطبيقي، الكويت، أكتوبر 1993.

62-مدحت محمد أبو النصر: «المعلومات ونظم المعلومات في الإمارات العربية المتحدة - الواقع والطموح»، **المؤتمر الدولي دور الحاسوب في التعليم**، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين: 25-26 أكتوبر 1995.

63-مدحت محمد أبو النصر: «أفكار عظيمة في الإدارة»، **مجلة الإدارة**، اتحاد جمعيات التنمية الإدارة، المجلد 28، العدد 3، القاهرة: يناير 1996.

64-مدحت محمد أبو النصر: «المعلومات - المفهوم والنظم والتدريب»، **مجلة الإدارة**، مجلد 3، العدد 2، القاهرة، أكتوبر 1998.

65-مدحت محمد أبو النصر: **أكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل** (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2002).

66-مدحت محمد أبو النصر: «الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية»، **المؤتمر العربي عن الفكر الجديد في الجودة والبيئة**، المركز الاستراتيجي للتدريب والاستشارات والدراسات، القاهرة: 19-21 يناير 2003.

67-مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الجمعيات الأهلية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).

68-مدحت محمد أبو النصر: **قواعد ومراحل البحث العلمي** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).

69-مدحت محمد أبو النصر: **مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006) .

70-مدحت محمد أبو النصر: **إدارة منظمات المجتمع المدني** (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2006).

71- مدحت محمد أبو النصر وطلعت مصطفى السروجي: «جودة الخدمات الاجتماعية»، **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية**، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد 21، الجزء 4، القاهرة: أكتوبر 2006.

72- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة وتنمية الموارد البشرية**، الاتجاهات المعاصرة (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).

73- مدحت محمد أبو النصر: **أساسيات علم ومهنة الإدارة** (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2007).

74- مدحت محمد أبو النصر: **مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب في المنظمات العربية** (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2007).

75- مدحت محمد أبو النصر: **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).

76- مدحت محمد أبو النصر: **الإدارة بالحب والمرح** (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).

77- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الجودة ا لشاملة في مجال الخدمات** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

78- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الذات** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).

79- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الوقت** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).

80- مدحت محمد أبو النصر: **التفكير الابتكاري والإبداعي** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

81- مدحت محمد أبو النصر: **بناء وتحسين مهارات الاتصال الفعّال مع الآخرين** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

82- مدحت محمد أبو النصر: **قيم وأخلاقيات العمل والإدارة** (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008).

83- مدحت محمد أبو النصر: **فرق العمل الناجحة** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

84- مدحت محمد أبو النصر: **قادة المستقبل** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

85- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة وتنظيم الاجتماعات** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

86- ميشيل مان: **موسوعة العلوم الاجتماعية**، ترجمة عادل مختار الهواري وسعد عبدالعزيز مصلوح (الكويت: مكتبة الفلاح، 1994).

87- نبيل عشوش: **السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة** (الجيزة: أكاديمية الفراعنة، 2006).

88- نادر أحمد أبو شيحة: **إدارة الوقت** (عمّان، الأردن: دار مجدلاوي، 1991).

89- نيفيل ليك: **المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي**، ترجمة هدى فؤاد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

90- و. جاك دنكان: **أفكار عظيمة في الإدارة**، ترجمة محمد الحديدي (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991).

91- يحيى حسن درويش: **معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية** (الجيزة: الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، 1998).

ثالثا: المراجع الأجنبية

1- A. Wildavsky: **Planning & Management** (London: Harper & Row Publishers, 2001).

2- Alec Mackenzie: **The Time Trap** (N.Y.: AMACOM, 1972).

3- Andrew J. Dubrin: **Applying Psychology** (N.J: Prentice-Hall, Inc., 4th ed., 1994).

4- B. Garratt: **The Learning Organization: Developing Democracy at Work** (Harper & Collins Publishers, 2001).

5- Bryson: **Strategic Planning in Public and Nonprofit Organizations** (N. Y.: Prentice Hall, Inc., 2000).

6- Cambridge International College: **Human Resource Management** (U. K.: Cambridge International College 2006).

7- Cate Gable: **Strategic Action Planning Now, A Guide for Setting and Meeting Your Goals** (Boca Raton: St. Lucie Press, 2000).

8- Colin CouIson Thomas: **The Future of the Organization** (London: Kogan Page Ltd., 1997).

9- Dean R. Spitzer: **Super Motivation** (N.Y.: amacom, 1995).

10- Eric D. Kelly & Barbara Becker: **Community Planning** (Washington, D.C.: Island Press, 2000).

11- F. David Statt: **A Dictionary of Human Behaviour** (London: Harper & Row Publishers, 2001).

12- F. Paul Carlson: "The Long and Short of Strategic Planning" **The Journal of Business Strategy**, Vol. 11, No. 3, May- June 1990.

13- F. Richard: **Beynd Customer Service** (California: Crisp Publication. 1992).

14- Francis Fukuyama: **Trust** (N.Y.; The Free Press 1995).

15- Frank Sonnenberg: **Managing with Conscience** (N.Y.: MC Graw Hill Co., 1998).

16- G. Abramson: **Knowledge Management** (N.Y.: MC Graw Hill Co., 1999).

17- Garratt: **The Learning Organization: Developing Democracy at Work** (Harper & Collins Publishers, 2001).

18- Gary Dessler: **Human Resources Management** (Virginia: Reston Publishing Co. 1989) & (NJ.: Prentice Hall Int., Inc., 7th ed. 1997).

19- Gary Hamel: **Leading the Revolution** (Boston: Harvard Business School Press. 2000).

20- George Steiner: **Management** (N.Y.: Free Press, 2000).

21- Harold Koontz & Heinz Weihrich: **Essentials of Management** (D.S.A.: Megraw Hill, 1990).

22- Harold Koontz and Cyil O'Donnell: **Principles of Management** (N.Y.: Mc Graw-Hill, 1972).

23- J. Dedra: **Customer Service Excellence** (U.S.A: American media, 1994).

24- James A. Stoner: **Management** (N. J.: Prentice Hall, Inc., 6th. ed., 2006).

25- Jane Henry: **Creative Management** (London: SAGE Publication, 2nd ed., 2000).

26- Jennifer Joy - Mathews & et. al: **Human Resource Development** (London: Kogan Page, 3rd. ed., 2004).

27- Jerald Greenberg & Robert A. Baron: **Behavior in Organization** (N. J: Prentice Hall 7th ed., 2002).

28- John S. Oaldand: **Total Organization Excellence** (Oxford: Butterworth ltd., 2001).

29- Larry Bossidy & Ram Charan: **Confronting Reality** (N.Y.: Crown Business, 2004).

30- M. Richard: **Social Planning** (N. J.: Prentice Hall. Inc., 2001).

31- Mel Silberman & Karen Lawson: **101 Ways to Make Training Active** (N.Y.: Pfieffer & Co., 1995).

32- Merrill E. Douglass & Donna N. Douglass: **Manage Your Time** (N.Y.: AMACOM, 1980).

33- Mesho Morishima: **Why Has Japan Succeeded?** (Cambridge: University Press, 1982).

34- Michael Armstrong: **Human Resource Management Practice** (London: Kogan Page, 10th. Ed., 2006).

35- Michael Mano: **Encyclopedia of the Social Sciences** (London: London School of Economics, 1994).

36- Neil Gilbert & Harry Specht: **Dimensions of Social Welfare** (N. Y.: Prentice Hall, Inc., 5th. ed., 2000).

37- Nepille Lake: **The Strategic Planning WorkBook** (London: Kogan Page Limited, 2006).

38- Peter F. Drucker: **The Practice of Management** (N.Y.: Harpe and Row, 1954).

39- Peter M. Senge: **The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization** (N.Y.: Doubleday 1990).

40- Philip Sadler: **Leadership** (London: Kogan Page, 2003).

41- Philip Sadler: **Strategic Management** (London: Kogan Page, 2003).

42- Pradip N. Khandwalla: **The Design of Organization** (N.Y.: Harcourt Brace Javanovih Inc., 3rd ed., 2000).

43- R Mondy & Preneaux: **Management Concepts, Practices and Skills** (D.S.A: Prentice HaIl, Inc., 1997).

44- R. Buckley & J. Caple: **The Theory and Practice of Training** (London: Kogan Page. 1990).

45- R. Robbins: **Organizational Behavior** (N.Y.: Prentice Hall, 1998).

46- Ricky Griffin: **Management** (Boston: Houghton Miffin Co., 1993).

47- Robert C. Appleby: **Administration** (London: Pitman, 6th ed., 1994).

48- Robert C. Appleby: **Modem Business Administration** (London: Pitman Publishing, 7th ed., 2000).

49- Robert E. KeIley: **How to be a Star at Work** (N.Y.: Times Business, 1998).

50- Robert H. Rosn & Paul B. Brown: **Leading People, The Eight Proven Principles for Success in Business** (V.S.A.: Penguin group Inc., 2nd. ed., 2000).

51- Robert L. Barker: **The Social Work Dictionary** (Washington DC.: NASW Press, 4th, ed., 1999).

52- Robert Stewart: **Introduction To Management** (London: Pitman Publishers, 2000).

53- Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt: "How to choose a Leadership Pattern", **Harvard Business Review**, Vol. 51, No. 3, May-June 1973.

54- Ronald Walton: **The Covert Aims of Training** (Cardiff, U.K.: University of Wales, 2007).

55- Roy Mclennan: **Managing Organizational Change** (N.Y.: Prentice Hall, International Inc., 1989).

56- RW. Mondy: **Management, Concepts and Practices** (Boston: AIlynand Bacon, 1983).

57- Stephen R. Covey: **The 7th. Habits of Highly Effective People** (London: Pocket Books, 1989, 2004).

58- Sters Richard M.: **Introduction to Organization Behavior** (N.Y.: Harper Colins Publishers, 4th ed., 1991).

59- Susan Silver: **Organized To Be The Best** (Los Angelss: Adams Hall Publishing, 1994).

60- **The Oxford Dictionary** (Oxford: Oxford Univ. Press 2008).

61- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger: **Strategic Management & Business Policy Entering 21st. Century Gobal** (Addition Wesley Publishing Co., 2ed., 1986, Florida 6th. ed. 1998).

62- Thomas S. Bateman & Carl P. Zelthaml: **Management** (Boston: IRWIN, 1999).

63- W. Jack Duncan: **Great Ideas in Management** (U.S.A: Jossey-Bass, Inc., 1989).

64- W. Lawrence Neuman: **Social Research Methods** (Boston: Allyn & Bacon, 2000).

65- Wildavsky:. **Planning & Management** (London: Harper Row Publishers, 2001).

66- William Newman: **The Process of Management** (NJ.: Prentice - Hall, 5th ed., 1982).

67- Yeong Kim & John Short: **Globalization and City** (N.Y.: 1999).

68- Zaltman & Duncan: **Social Change** (N.Y.: The Free Press, 2002).